

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI
PADA BPPKAD PROVINSI PAPUA BARAT DAYA**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Sains



Oleh:
YORLINC NAUW
146110124014

**PROGRAM STUDI ILMU MANAJEMEN
DIREKTORAT PASCASARJANA
UNIVERSITAS PENDIDIKAN MUHAMMADIYAH SORONG
2026**

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BPPKAD PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

OLEH:
YORLINCENAUW
146110124014

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Pada Tanggal : 2026
Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat

Menyetujui

Ketua Penguji : Dr. Pahmi, M.Si.

Anggota Penguji I : Dr. Rosdinaman Budi, M.M.

Anggota Penguji II : Dr. Vebby Anwar, M.Si.

.....
.....
.....



Mengetahui,
Direktur Pascasarjana
Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong

.....
Dr. Wa Ode Likewati, M.M.
NIDK. 8952120021

HALAMAN PERSETUJUAN

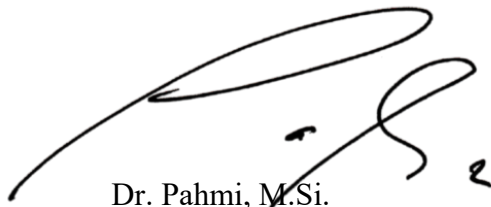
PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BPPKAD PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Diajukan oleh:

YORLINCÉ NAUW
146110124014

Disetujui Oleh:

Pembimbing I



Dr. Pahmi, M.Si.
NIDN. 0907098101

Pembimbing II



Dr. Rosdinaman Budi, M.M.
NIDN. 1415107501

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya selama ini, bahwa di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER SAINS) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Sorong, ... 2026
Mahasiswa,

Meterai 10000

Yorlince Nauw
NIM. 146110124014

PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yorlince Nauw

NIM : 146110124014

Direktorat Pascasarjana : Ilmu Manajemen

Judul tugas akhir :

Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Budaya Organisasi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya

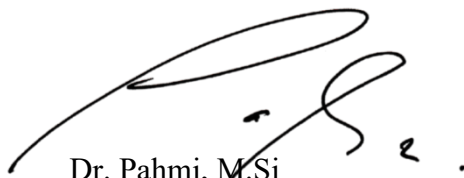
Dengan ini saya menyerahkan hak Sepenuhnya kepada Perpustakaan Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya aini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kota):

- ☒ Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repository Perpustakaan UNIMUDA. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Sorong,..... 2026

Yorlince Nauw

Pembimbing I



Dr. Pahmi, M.Si
NIDN. 0907098101

Pembimbing II



Dr. Rosdinaman Budi., M.M.
NIDN. 1415107501

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyusun Hasil Tesis dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Budaya Organisasi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir dalam rangka memperoleh gelar Magister pada Program Pascasarjana. Dalam proses penyusunan proposal ini, penulis telah banyak menerima bimbingan, dorongan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan di Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong.
2. Direktur Direktorat Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, atas arahan, kebijakan, dan motivasi selama penulis menjalani proses perkuliahan.
3. Ketua Program Studi Ilmu Manajemen Program Magister, yang telah memberikan bimbingan dan dukungan akademik dalam penyusunan proposal ini.
4. Bapak/Ibu Dosen Pembimbing I dan II, yang dengan sabar dan penuh perhatian telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang

berharga sejak tahap awal penyusunan proposal hingga terselesaikannya dokumen ini.

5. Seluruh Dosen dan Staf Direktorat Pascasarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong, yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pelayanan, dan dukungan selama proses perkuliahan berlangsung.
6. Rekan-rekan mahasiswa Program Magister Ilmu Manajemen, atas semangat, kerja sama, dan kebersamaan yang sangat berarti selama menempuh pendidikan dan penyusunan proposal penelitian ini..
7. Rekan-rekan mahasiswa serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan moral dan motivasi kepada penulis.
8. Keluarga yang telah memberikan semangat dan motivasi serta dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan pada tahap selanjutnya. Akhir kata, penulis berharap semoga proposal penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis maupun praktis.

Sorong, ... 2026

Yorlince Nauw

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
ABSTRAK	vii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Batasan Penelitian.....	5
BAB II.....	7
TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori.....	7

2.1.1 Kinerja Pegawai.....	7
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional.....	10
2.1.3 Budaya Organisasi	11
2.1.4 Kedisiplinan	15
2.2 Pengembangan Hipotesis	21
2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai.....	21
2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	22
2.2.3 Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai	22
2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kedisiplinan secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai. ..	23
2.3 Model Penelitian	24
BAB III.....	25
METODE PENELITIAN	25
3.1 Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian	25
3.1.1 Jenis Penelitian	25
3.1.2 Rancangan Penelitian.....	25
3.2 Objek Penelitian.....	26
3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling	26
3.3.1 Populasi.....	26

3.3.2	Sampel Dan Tehnik Sampling	27
3.4	Jenis Data.....	27
3.4.1	Data Primer	27
3.4.2	Data sekunder	27
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	27
3.5.1	Metode Kuesioner.....	27
3.5.2	Metode Wawancara.....	28
3.5.3	Observasi Lapangan.....	28
3.6.	Skalah Pengukuran	28
3.7.	Definisi Operasional Variabel	29
3.7.1	Variabel Bebas (Independent Variable).....	30
3.7.2	Variabel Terikat (Dependent Variable).....	30
3.8.	Uji Instrument Penelitian	32
3.8.1	Uji Validitas	33
3.8.2	Uji Reliabilitas	33
3.9.	Metode Analisis Data.....	34
3.9.1	Analisis Deskriptif	34
3.9.2	Analisis Inferensial	34
BAB V		36
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		36

4.1	Deskripsi Karakteristik Responden	36
4.1.1	Berdasarkan Jenis Kelamin.....	36
4.1.2	Berdasarkan Usia	37
4.1.3	Berdasarkan Tingkat Pendidikan	37
4.1.4	Lama Bekerja.....	38
4.2	Uji Validitas	38
4.3	Uji Reliabilitas	41
4.4	Analisis Regresi Berganda.....	42
4.5	Koefisien Determinasi	44
4.6	Uji Hipotesis	45
4.7	Pembahasan Hasil Analisis Penelitian (Pembuktian Hipotesis)	47
BAB VI		70
KESIMPULAN DAN SARAN		70
5.1	Kesimpulan	70
5.2	Saran	71
DAFTAR PUSTAKA		73

DAFTAR TABEL

Tabel 3.7.1 Definisi Operasional Variabel Bebas (X)	30
Tabel 3.7.2 Definisi Operasional Variabel Terikat (Y)	32
Tabel 4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin	36
Tabel 4.1.2 Berdasarkan Usia	37
Tabel 4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan	37
Tabel 4.1.4 Lama Bekerja	38

DAFTAR GAMBAR

Gambar 23 Model Penelitian	24
----------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

1. Tabulasi Data Kuesioner	78
2. Dokumentasi	90
3. Surat Keterangan Penelitian	91

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya yang berjumlah 89 orang, dengan sampel sebanyak 43 orang yang ditentukan berdasarkan tabel Isaac dan Michael dengan tingkat kesalahan 5%. Teknik sampling yang digunakan adalah disproportionate stratified random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert 4 poin yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS versi 24.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi -0,362, t-hitung -1,225, dan signifikansi $0,228 > 0,05$; (2) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi 0,512, t-hitung 1,279, dan signifikansi $0,208 > 0,05$; (3) Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien regresi 0,706, t-hitung 2,242 $> t$ -tabel, dan signifikansi $0,031 < 0,05$; (4) Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai F-hitung 9,777 dan signifikansi $0,000 < 0,05$, serta nilai R Square sebesar 0,429 yang berarti 42,9% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya 57,1% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Kesimpulan penelitian ini adalah kedisiplinan merupakan variabel yang paling dominan dan satu-satunya yang berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya, sementara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak terbukti berpengaruh secara parsial namun bersama-sama dengan kedisiplinan memberikan kontribusi simultan yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi birokrasi pengelola keuangan daerah, aspek kedisiplinan yang mencakup kehadiran tepat waktu, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap tugas, serta etika dan perilaku kerja merupakan fondasi utama peningkatan kinerja. Saran yang diberikan

antara lain penguatan sistem dan budaya disiplin melalui penyempurnaan SOP, penegakan aturan yang konsisten, sistem reward and punishment yang jelas, serta pembinaan berkelanjutan terkait etika kerja dan tanggung jawab.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kedisiplinan, Kinerja Pegawai, BPPKAD, Papua Barat Daya.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and discipline on employee performance at the Regional Revenue, Finance, and Asset Management Agency (BPPKAD) of Southwest Papua Province. The research employed a quantitative approach with an associative research design. The population consisted of all 89 employees of BPPKAD Southwest Papua Province, with a sample of 43 respondents determined based on the Isaac and Michael table with a 5% error margin. The sampling technique used was disproportionate stratified random sampling. Data were collected through questionnaires using a 4-point Likert scale that had been tested for validity and reliability. Data analysis was performed using multiple linear regression with the help of SPSS version 24.0 software.

The results showed that: (1) Transformational leadership has no significant effect on employee performance with a regression coefficient of -0.362, t-count of -1.225, and a significance value of $0.228 > 0.05$; (2) Organizational culture has no significant effect on employee performance with a regression coefficient of 0.512, t-count of 1.279, and a significance value of $0.208 > 0.05$; (3) Discipline has a positive and significant effect on employee performance with a regression coefficient of 0.706, t-count of $2.242 > t\text{-table}$, and a significance value of $0.031 < 0.05$; (4) Simultaneously, the three independent variables have a significant effect on employee performance with an F-count value of 9.777 and a significance value of $0.000 < 0.05$, and an R Square value of 0.429, meaning that 42.9% of the variation in employee performance can be explained by these three variables, while the remaining 57.1% is explained by other factors outside the research model.

The conclusion of this study is that discipline is the most dominant variable and the only one that has a significant partial effect on employee performance at BPPKAD of Southwest Papua Province, while transformational leadership and organizational culture are not proven to have a partial effect, but together with discipline they make a significant simultaneous contribution. These findings indicate that in the context of regional financial management bureaucratic organizations, aspects of discipline including punctual attendance, compliance with regulations, responsibility for tasks, as well as work ethics and behavior, are the main foundation for improving performance. Recommendations include strengthening the discipline system and culture through improving SOPs, consistent enforcement of rules, a clear reward and punishment system, as well as continuous development regarding work ethics and responsibility.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Discipline, Employee Performance, BPPKAD, Southwest Papua.*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era reformasi birokrasi, peningkatan kinerja aparatur sipil negara menjadi tuntutan utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance). Salah satu instansi yang memiliki peran strategis dalam hal ini adalah Badan Pengelolaan Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD). BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan daerah, termasuk pendapatan dan aset, yang menuntut profesionalisme dan kinerja optimal dari setiap pegawai.

Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja organisasi, gaya kepemimpinan atasan, serta kedisiplinan kerja. Dalam konteks ini, **kepemimpinan transformasional** menjadi penting karena mampu menginspirasi, memotivasi, serta mengembangkan potensi bawahan secara maksimal. Kepemimpinan ini diyakini memiliki pengaruh besar terhadap semangat kerja dan produktivitas pegawai.

Selain itu, **budaya organisasi** yang kuat akan menciptakan nilai-nilai, norma, dan perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Ketika budaya organisasi terbentuk dengan baik, maka pegawai akan lebih mudah beradaptasi, merasa memiliki, dan berkomitmen terhadap organisasi. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah **kedisiplinan**, yang

merupakan cerminan dari tanggung jawab dan integritas pegawai dalam menjalankan tugas.

Di tengah tuntutan globalisasi dan era digital, sektor pemerintahan dituntut untuk lebih responsif, transparan, dan akuntabel. Salah satu tolok ukur utama dari keberhasilan organisasi sektor publik adalah kinerja pegawai, yang mencerminkan efektivitas organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Hal ini juga berlaku pada Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya, yang berperan penting dalam mendukung kebijakan fiskal dan tata kelola keuangan daerah.

Sebagai instansi yang strategis, keberhasilan BPPKAD sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Kinerja pegawai menjadi fondasi dalam mencapai target pendapatan daerah, efisiensi pengelolaan keuangan, serta optimalisasi pengelolaan aset daerah. Dalam praktiknya, peningkatan kinerja tidak semata-mata bergantung pada kompetensi teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan kedisiplinan kerja.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk bekerja di atas standar yang diharapkan, dengan membangun visi bersama dan menciptakan iklim kerja yang dinamis. Gaya kepemimpinan ini dipandang efektif dalam menciptakan perubahan positif, termasuk dalam mendorong peningkatan kinerja aparatur negara. Dalam konteks birokrasi daerah yang kompleks dan dinamis seperti di Papua Barat Daya, pemimpin yang mampu membawa perubahan melalui pendekatan transformasional sangat dibutuhkan.

Di sisi lain, budaya organisasi berperan sebagai sistem nilai yang menjadi landasan perilaku pegawai dalam bekerja. Budaya organisasi yang sehat akan

memperkuat rasa tanggung jawab, kerja sama tim, integritas, dan orientasi pada hasil. Budaya ini tidak hanya dibentuk oleh pimpinan, tetapi juga oleh kebiasaan, tradisi, serta sistem penghargaan dan hukuman yang berlaku dalam organisasi.

Tak kalah penting adalah faktor kedisiplinan pegawai, yang mencerminkan ketaatan terhadap peraturan, tata tertib, serta etika profesi. Kedisiplinan menjadi indikator penting dalam menilai profesionalitas pegawai, terutama dalam hal kehadiran, ketepatan waktu, penyelesaian tugas, serta kepatuhan terhadap prosedur kerja. Dalam banyak kasus, lemahnya kedisiplinan menjadi penyebab utama rendahnya produktivitas dan menurunnya kualitas pelayanan publik.

Realitas yang terjadi di lingkungan BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya menunjukkan bahwa masih terdapat sejumlah tantangan yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja pegawai secara optimal. Beberapa indikasi yang muncul antara lain adalah kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan tugas, minimnya inovasi, serta tidak konsistennya penerapan standar pelayanan. Hal ini menimbulkan pertanyaan sejauh mana faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, nilai-nilai budaya organisasi, dan tingkat kedisiplinan mampu memengaruhi kinerja secara menyeluruh.

Dengan latar belakang tersebut, maka penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi dan menganalisis **Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Budaya Organisasi, dan Kedisiplinan Terhadap kinerja Pegawai Pada BPPKAD Provinsi PBD**. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan relevan dengan kebutuhan birokrasi modern di tingkat daerah.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi PBD?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi PBD?
3. Apakah kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi PBD?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi PBD?

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan, terdapat beberapa variabel yang diduga memiliki peranan penting dalam memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan. Oleh karena itu, untuk mengarahkan fokus penelitian dan memperjelas tujuan analisis, maka dirumuskan pertanyaan-pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi PBD?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi PBD?
3. Bagaimana pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi PBD?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi PBD?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- 1.4.1 Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- 1.4.2 Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- 1.4.3 Menganalisis pengaruh kedisiplinan terhadap kinerja pegawai.
- 1.4.4 Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis :

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

1.5.2 Manfaat Praktis :

Memberikan masukan kepada pimpinan BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya dalam merancang strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kedisiplinan.

1.6 Batasan Penelitian

Untuk menghindari perluasan kajian yang terlalu luas dan agar penelitian ini dapat dilakukan secara fokus serta mendalam, maka perlu ditetapkan beberapa batasan penelitian sebagai berikut:

- 1.6.1 Objek penelitian dibatasi pada pegawai yang bekerja di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya.
- 1.6.2 Variabel independen yang diteliti dalam studi ini adalah:
 - a. Kepemimpinan Transformasional

b. Budaya Organisasi

c. Kedisiplinan

- 1.6.3 Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Kinerja Pegawai, yang diukur berdasarkan indikator efektivitas, efisiensi, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan kualitas hasil kerja.
- 1.6.4 Penelitian ini tidak membahas aspek teknis keuangan atau pengelolaan aset daerah, melainkan hanya fokus pada aspek manajerial dan perilaku organisasi dalam konteks sumber daya manusia.
- 1.6.5 Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden serta data sekunder yang relevan dari dokumen-dokumen instansi terkait.
- 1.6.6 Ruang lingkup waktu penelitian terbatas pada periode pelaksanaan penelitian, yaitu selama tahun berjalan pada saat tesis ini disusun.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu organisasi, khususnya organisasi sektor publik seperti BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Mangkunegara (2015:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari interaksi antara kemampuan individu, motivasi, dan persepsi terhadap peran yang harus dijalankan dalam pekerjaan.

2. Teori Kinerja Pegawai

a. Kinerja sebagai Konsep Multidimensional

Kinerja pegawai bukanlah konsep yang sederhana, melainkan bersifat multidimensional karena mencakup berbagai aspek perilaku dan hasil kerja. Hal ini dipertegas oleh Mathis dan Jackson (2012:78) yang menyatakan bahwa kinerja kerja pegawai mencerminkan sejauh

mana pegawai dapat memenuhi tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Selain itu, Dessler (2016) menambahkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga komponen utama: kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan untuk melakukan pekerjaan (opportunity). Apabila ketiga unsur ini terpenuhi, maka kinerja pegawai akan menunjukkan hasil yang optimal.

b. Kinerja dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Dalam perspektif MSDM, kinerja pegawai tidak hanya digunakan sebagai dasar untuk evaluasi individu, tetapi juga berfungsi sebagai tolok ukur keberhasilan sistem pengelolaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Rivai (2011) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses yang sistematis untuk menilai potensi dan pencapaian kerja seorang karyawan secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pengukuran kinerja bukan hanya menilai hasil akhir, tetapi juga proses kerja, perilaku, serta kontribusi terhadap budaya organisasi dan kerja tim.

3. Indikator Kinerja Pegawai

Untuk mengukur kinerja pegawai secara objektif, digunakan beberapa indikator sebagaimana diungkapkan oleh Bernardin dan Russell (2010), yaitu:

- a. Kuantitas Kerja; jumlah hasil kerja yang dapat diselesaikan dalam waktu tertentu.
- b. Kualitas Kerja; mutu atau standar hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai.

- c. Ketepatan Waktu; kemampuan menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.
- d. Efektivitas; pemanfaatan sumber daya secara optimal dalam menyelesaikan tugas.
- e. Kemandirian dalam Bekerja; kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung pada pihak lain.
- f. Kerjasama dengan Rekan Kerja; sejauh mana pegawai mampu berkolaborasi dan membangun hubungan kerja yang baik.

Indikator-indikator ini penting dalam menilai seberapa jauh pegawai memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja pegawai tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Menurut Robbins dan Judge (2015), terdapat beberapa faktor utama yang memengaruhi kinerja individu, antara lain:

- a. Kemampuan dan keterampilan
- b. Motivasi kerja
- c. Kepemimpinan dan gaya manajemen
- d. Lingkungan kerja dan budaya organisasi
- e. Sistem penghargaan dan disiplin kerja

Dalam konteks penelitian ini, kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan, yang menjadi variabel independen.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

1. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu gaya kepemimpinan modern yang mampu menggerakkan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil kerja yang melampaui ekspektasi. Gaya ini tidak hanya menekankan pada pencapaian target, tetapi juga pada pembentukan visi bersama, pengembangan individu, dan transformasi nilai-nilai organisasi.

Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan transformasional adalah proses di mana pemimpin bekerja dengan bawahannya untuk mengidentifikasi kebutuhan perubahan, menciptakan visi untuk membimbing perubahan melalui inspirasi, dan melaksanakan perubahan dengan komitmen yang kuat.

Senada dengan itu, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi tujuan bersama dan mampu membawa perubahan besar dalam perilaku, nilai, dan etika kerja.

2. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass & Avolio (1994), terdapat empat dimensi utama dari kepemimpinan transformasional yang menjadi indikator pengukurannya, yaitu:

a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal)

Pemimpin menjadi panutan dan memiliki integritas tinggi yang membuat bawahan menghormatinya dan menirunya.

b. Inspirational Mutivation (Mutivasi Inspiratif)

Pemimpin mampu menginspirasi dan memberikan semangat melalui visi dan harapan yang jelas.

c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif, menyelesaikan masalah dengan cara baru, serta mempertanyakan asumsi-asumsi lama.

d. Individualized Cosederation (Pertimbangan Individual)

Pemimpin menunjukkan perhatian pribadi kepada masing-masing bawahan, mendukung perkembangan mereka, dan memberikan umpan balik secara personal.

3. Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi

Pemimpin transformasional bukan hanya sekadar manajer tugas, tetapi juga agen perubahan. Dalam konteks organisasi sektor publik, pemimpin dengan gaya ini dapat:

- a. Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai terhadap tugas.
- b. Mendorong terjadinya inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- c. Menciptakan budaya kerja yang adaptif dan produktif.
- d. Memfasilitasi proses pembelajaran organisasi secara berkelanjutan.

2.1.3 Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, kepercayaan, norma, dan kebiasaan yang berkembang dalam suatu organisasi dan menjadi pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Budaya ini bersifat tidak

tertulis namun memiliki pengaruh kuat dalam membentuk sikap, cara berpikir, dan pola interaksi antarpegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain. Budaya ini tumbuh dari sejarah, pengalaman, serta proses adaptasi organisasi terhadap lingkungan internal dan eksternal.

Sementara itu, Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat:

- a. Artefak (Artifacts) bentuk nyata dari budaya, seperti tata ruang kantor, pakaian, logo, dan rutinitas.
- b. Nilai yang Dianut (Espoused Values) nilai, norma, dan strategi yang diklaim oleh organisasi.
- c. Asumsi Dasar (Basic Assumptions) keyakinan mendasar yang tertanam kuat dan sering kali tidak disadari oleh anggota organisasi.

2. Indikator Budaya Organisasi

Beberapa pakar telah mengembangkan dimensi-dimensi budaya organisasi, salah satunya adalah teori dari Cameron dan Quinn (2006) dalam model Competing Values Framework (CVF) yang mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe:

- a. Clan Culture; budaya kekeluargaan, kolaboratif, dan penuh keterlibatan.
- b. Adhocracy Culture; budaya inovatif, kreatif, dan berorientasi pada pertumbuhan.
- c. Market Culture; budaya yang kompetitif, fokus pada hasil, target, dan kinerja.

d. Hierarchy Culture; budaya birokratis, terstruktur, dan berorientasi pada stabilitas dan efisiensi.

Setiap tipe budaya ini memiliki pengaruh yang berbeda terhadap cara kerja dan kinerja pegawai.

3. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi penting, antara lain:

- a. Memberikan identitas kepada anggota organisasi.
- b. Mendorong komitmen terhadap nilai-nilai bersama.
- c. Membantu menciptakan stabilitas dalam sistem sosial organisasi.
- d. Menjadi mekanisme kontrol perilaku individu dalam organisasi.

Budaya organisasi memainkan peran strategis dalam membentuk perilaku kerja, nilai, dan komitmen individu terhadap tujuan organisasi.

Selain menciptakan stabilitas dan identitas, budaya organisasi juga menjadi alat kendali sosial yang efektif dan pengarah perilaku kerja.

Berikut adalah beberapa fungsi penting budaya organisasi menurut berbagai ahli:

a. Memberikan Identitas Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017), budaya organisasi memberikan identitas khusus bagi organisasi tersebut yang membedakannya dari organisasi lain. Nilai dan simbol yang melekat di dalam organisasi menjadi acuan bagi anggotanya dalam bertindak dan berpikir. Hal ini juga memperkuat rasa kebersamaan dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

b. Meningkatkan Kohesi dan Loyalitas Pegawai

Luthans (2011) menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat menumbuhkan rasa memiliki di kalangan pegawai. Ketika pegawai merasa nilai-nilai pribadinya sejalan dengan nilai-nilai organisasi, mereka cenderung lebih loyal, memiliki komitmen tinggi, dan bersedia bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

- c. Mendorong Kepatuhan terhadap Norma dan Perilaku yang Diharapkan
Menurut Schein (2010), budaya organisasi menciptakan seperangkat norma tidak tertulis yang mengatur cara bertindak individu dalam organisasi. Ini menjadi alat pengendali sosial informal yang efektif dalam membentuk perilaku pegawai tanpa memerlukan aturan tertulis yang ketat.

- d. Sebagai Mekanisme Koordinasi dan Integrasi

Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa budaya yang kohesif memudahkan koordinasi antarunit kerja dan menciptakan sinkronisasi dalam pelaksanaan kebijakan. Nilai-nilai bersama menjadi penghubung antara individu dengan tujuan kolektif, sehingga kerja tim dan komunikasi menjadi lebih efektif.

- e. Meningkatkan Stabilitas Sistem Sosial Organisasi

Stabilitas adalah kondisi yang penting dalam organisasi. Gibson et al. (2012) menjelaskan bahwa budaya organisasi menjaga stabilitas melalui pola kerja, rutinitas, serta tradisi yang terus dilestarikan. Stabilitas ini menciptakan rasa aman dan kepastian bagi para pegawai dalam bekerja.

- f. Meningkatkan Kinerja Adaptabilitas Organisasi

Menurut Denison (1990), budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada misi, keterlibatan, konsistensi, dan kemampuan adaptasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Budaya seperti ini sangat penting bagi organisasi sektor publik yang harus terus menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan eksternal.

g. Menjadi Sumber Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)

Budaya organisasi yang unik dan tidak mudah ditiru menjadi aset tak berwujud yang sangat berharga. Barney (1986) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing jangka panjang jika memenuhi kriteria: valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable.

Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai fondasi perilaku internal, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi pegawai dalam menjalankan tugasnya. Pegawai yang bekerja dalam budaya organisasi yang positif akan merasa lebih terlibat, lebih loyal, dan memiliki semangat kerja tinggi.

2.1.4 Kedisiplinan

1. Pengertian Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan ketaatan seseorang terhadap aturan, norma, dan standar kerja yang berlaku dalam suatu organisasi. Disiplin kerja tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga komitmen moral terhadap tugas dan tanggung jawabnya.

Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri untuk menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja didalam sebuah organisasi. Tindakan disiplin digunakan oleh organisasi untuk memberikan sanksi terhadap pelanggaran dari aturan kerja atau dari harapan. Sedangkan keluhan digunakan oleh karyawan yang merasa haknya telah dilanggar oleh organisasi. Dengan kata lain, disiplin sangat dibutuhkan karena apa yang menjadi tujuan organisasi akan sulit dicapai bila disiplin tidak ada.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan organisasi serta pegawai. Oleh karena itu, setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya jika para bawahannya berdisiplin dengan baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor yang mempengaruhinya.

Menurut Hasibuan (2016:193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesiapan seseorang untuk menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang baik tercermin dari sikap tepat waktu, efisiensi kerja, dan kepatuhan terhadap arahan atasan. Sutrisno (2012) menambahkan bahwa disiplin kerja pegawai mencerminkan tingkat konsistensi dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan tugas dengan benar, tepat waktu, dan sesuai dengan prosedur.

Robbins dan Judge (2017) mengemukakan bahwa kedisiplinan merupakan unsur penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena

menjadi dasar untuk membangun budaya kerja profesional, akuntabilitas, dan produktivitas kerja.

2. Tujuan dan Pentingnya Kedisiplinan

Menurut Mangkunegara (2015), tujuan kedisiplinan dalam organisasi antara lain:

- a. Menumbuhkan perilaku kerja yang sesuai dengan visi dan misi organisasi.
- b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelaksanaan tugas.
- c. Mencegah terjadinya pelanggaran terhadap peraturan organisasi.
- d. Membentuk budaya kerja yang tertib, terorganisir, dan produktif.
- e. Menjadi dasar dalam sistem reward and punishment yang adil dan objektif.

Kedisiplinan juga sangat penting dalam menciptakan iklim kerja yang kondusif, membangun kepercayaan antar pegawai, dan menjaga stabilitas internal organisasi.

3. Indikator Kedisiplinan Pegawai

Menurut Siagian (2015), terdapat beberapa indikator utama kedisiplinan kerja pegawai, yaitu:

- a. Ketaatan terhadap waktu kerja; hadir tepat waktu dan tidak meninggalkan tugas sebelum waktunya.
- b. Kepatuhan terhadap peraturan organisasi; mengikuti SOP, tata tertib, dan arahan atasan.
- c. Tanggung jawab terhadap tugas; menjalankan pekerjaan dengan baik dan menyelesaikannya sesuai tenggat waktu.

- d. Etika dalam bekerja[; menjaga sopan santun, tidak menyalahgunakan jabatan, dan menjunjung integritas.
- e. Konsistensi dalam perilaku kerja; menunjukkan sikap kerja yang stabil dan tidak berubah-ubah tergantung situasi.

4. Jenis-jenis Kedisiplinan

Menurut Terry (dalam Malayu S.P. Hasibuan, 2016), kedisiplinan dapat dibedakan menjadi dua :

- a. Disiplin Preventif yaitu upaya untuk mencegah terjadinya pelanggaran dengan memberikan pemahaman dan motivasi sebelum masalah terjadi.
- b. Disiplin Korektif yaitu tindakan yang dilakukan ketika terjadi pelanggaran, seperti pemberian sanksi atau pembinaan.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Kedisiplinan pegawai tidak muncul secara tiba-tiba, tetapi terbentuk melalui proses interaksi antara individu dan lingkungan kerjanya. Banyak faktor yang berkontribusi terhadap tingkat disiplin seseorang, baik dari aspek internal (dalam diri individu) maupun eksternal (lingkungan kerja dan organisasi). Kedisiplinan pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut faktor-faktor tersebut meliputi:

a. Kepemimpinan dan Keteladanan Atasan

Menurut Hasibuan (2016), gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan sangat berpengaruh terhadap sikap disiplin bawahan. Seorang pemimpin yang tegas, adil, dan memberi teladan positif akan mampu mendorong pegawai untuk patuh terhadap aturan.

Veithzal Rivai (2009) menekankan bahwa pemimpin adalah role model utama. Jika seorang pemimpin sering datang terlambat, tidak konsisten

dalam menerapkan aturan, atau memberi perlakuan tidak adil, maka kedisiplinan pegawai akan cenderung menurun.

b. Sistem Pengawasan dan Penegakan Aturan

Sistem pengawasan yang teratur dan konsisten akan menciptakan efek psikologis positif berupa kewaspadaan dan kepatuhan. Mangkunegara (2015) menyatakan bahwa pengawasan yang efektif tidak hanya menindak pelanggaran, tetapi juga memberi umpan balik dan pembinaan kepada pegawai. Selain itu, kejelasan sistem reward and punishment yang objektif juga memengaruhi tingkat kedisiplinan. Ketika pegawai yakin bahwa setiap perilaku disiplin akan diapresiasi dan setiap pelanggaran akan ditindak, maka mereka akan lebih termotivasi untuk disiplin.

c. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi kerja yang tinggi berbanding lurus dengan kedisiplinan. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna, mendapat penghargaan, dan memiliki harapan karier cemerlang akan lebih termotivasi untuk hadir tepat waktu, menyelesaikan tugas sesuai standar, dan menunjukkan sikap profesional. Sebaliknya, pegawai yang mengalami kejenuhan kerja (burnout), tidak puas dengan lingkungan kerja, atau merasa tidak dihargai akan cenderung mengabaikan kedisiplinan.

d. Budaya dan Iklim Organisasi

Schein (2010) menyebut budaya organisasi sebagai sistem nilai bersama yang membentuk perilaku kerja. Jika budaya organisasi

mendukung keteraturan, tanggung jawab, dan integritas, maka akan tercipta kebiasaan disiplin yang tertanam kuat.

Sementara itu, iklim organisasi yang suportif dan sehat (menurut Gibson et al., 2012) akan menciptakan kenyamanan kerja yang dapat meningkatkan kedisiplinan. Pegawai merasa dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.

e. Keadilan dalam Organisasi

Pegawai sangat peka terhadap keadilan dalam perlakuan, penghargaan, dan pemberian sanksi. Siagian (2015) menegaskan bahwa ketika pegawai melihat adanya diskriminasi atau perlakuan tidak adil dari pimpinan, mereka cenderung kehilangan rasa hormat dan enggan menaati aturan. Ini bisa berdampak langsung pada rendahnya kedisiplinan.

f. Lingkungan Kerja Fisik

Faktor fisik seperti kenyamanan ruang kerja, fasilitas, dan peralatan kerja juga berpengaruh. Menurut Nitisemito (2001), lingkungan kerja yang bersih, aman, dan mendukung aktivitas pegawai akan memengaruhi semangat kerja dan sikap disiplin. Misalnya, ruang kerja yang panas, sempit, atau bising dapat menurunkan konsentrasi dan motivasi kerja.

g. Faktor Pribadi dan Psikologis

Setiap individu memiliki tingkat disiplin yang berbeda, yang dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, pendidikan, kebiasaan, hingga kondisi psikologis. Luthans (2011) menjelaskan bahwa pegawai dengan tingkat self-control dan self-motivation yang tinggi akan lebih mampu

menjaga kedisiplinan meskipun tidak diawasi secara langsung. Faktor seperti stres pribadi, masalah keluarga, dan kesehatan mental juga dapat memengaruhi kedisiplinan seseorang dalam bekerja.

h. Kebijakan dan Sistem Manajemen SDM

Terakhir, sistem manajemen SDM yang baik juga berpengaruh besar terhadap kedisiplinan. Kebijakan yang konsisten, pelatihan yang berkelanjutan, sistem penilaian kinerja yang jelas, dan komunikasi yang terbuka dapat membentuk perilaku disiplin secara sistematis.

Menurut Mathis dan Jackson (2012), organisasi yang memiliki sistem manajemen SDM profesional cenderung memiliki tingkat kedisiplinan lebih tinggi dibandingkan organisasi yang tidak memiliki perencanaan SDM yang matang.

2.2 Pengembangan Hipotesis

Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada kajian teoritis dan hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kedisiplinan, dan kinerja pegawai. Hipotesis dirumuskan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Teori dari Bass dan Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan kinerja bawahan. Pemimpin yang memberikan inspirasi dan perhatian individual kepada pegawai akan menciptakan semangat kerja tinggi dan peningkatan produktivitas.

Penelitian oleh Yukl (2013) dan Robbins & Judge (2017) juga mendukung bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Hipotesis 1 (H1) :

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Budaya organisasi yang kuat dapat membentuk lingkungan kerja yang stabil, etis, dan kolaboratif. Menurut Denison (1990) dan Schein (2010), budaya organisasi yang berorientasi pada inovasi, keterlibatan, dan akuntabilitas dapat meningkatkan kinerja individu dan kolektif.

Penelitian dari Kotter dan Heskett (1992) juga menunjukkan bahwa organisasi dengan budaya yang adaptif memiliki kinerja yang lebih tinggi dalam jangka panjang.

Hipotesis 2 (H2) :

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.3 Pengaruh Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai

Kedisiplinan merupakan faktor penting dalam mendorong efisiensi kerja dan pencapaian target organisasi. Menurut Hasibuan (2016) dan Rivai (2009), pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan lebih konsisten dalam menjalankan tugas, mematuhi aturan, dan menunjukkan tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Penelitian oleh Siagian (2015) juga menemukan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai memiliki korelasi yang kuat dengan kualitas kinerja pegawai di sektor publik.

Hipotesis 3 (H3) :

Kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kedisiplinan secara Simultan terhadap Kinerja Pegawai.

Ketiga variabel independen yang diteliti dalam penelitian ini berinteraksi secara dinamis dalam memengaruhi kinerja pegawai. Menurut Gibson et al. (2012) dan Robbins (2017), kombinasi dari gaya kepemimpinan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung, serta kedisiplinan yang tinggi akan memberikan dampak positif secara menyeluruh terhadap kinerja organisasi.

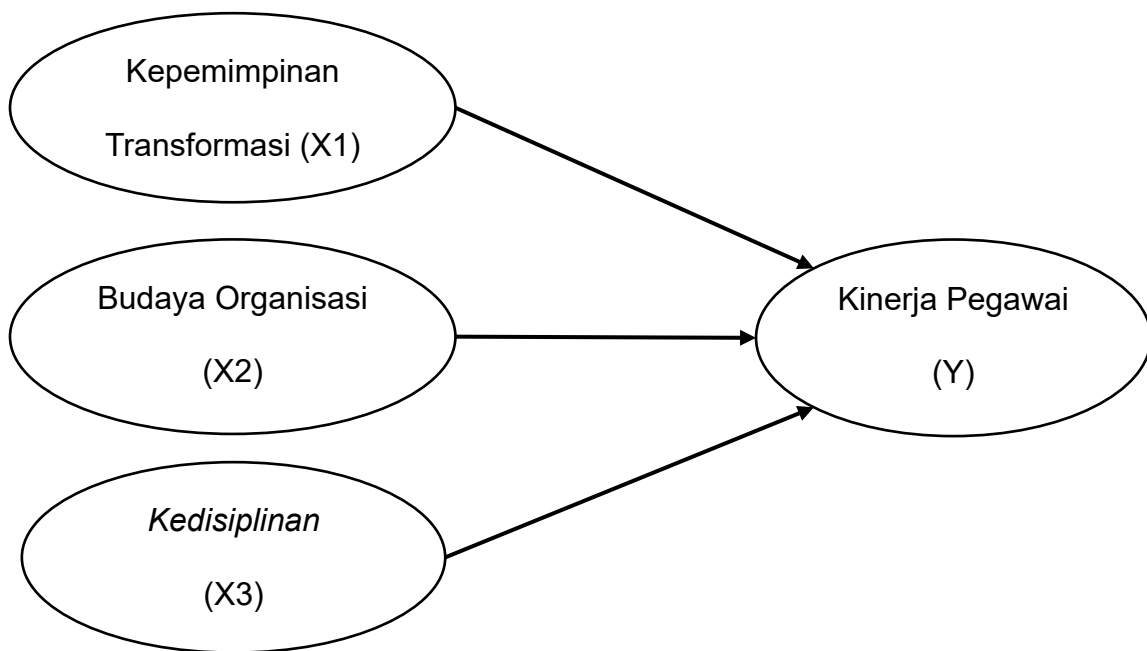
Penelitian terdahulu oleh Mangkunegara (2015) menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kondisi organisasi secara menyeluruh, termasuk kepemimpinan, budaya, dan kedisiplinan.

Hipotesis 4 (H4) :

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

2.3 Model Penelitian

Model penelitian digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabel dalam bentuk visual. Model ini merupakan representasi dari hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya dan bertujuan untuk mempermudah pemahaman alur penelitian.



Gambar 2.3 Model Penelitian

Keterangan

X1 = Kepemimpinan Transformasi

X2 = Budaya Organisasi

X3 = Kedisiplinan

Y = Kinerja Pegawai

Model tersebut menggambarkan bahwa ketiga variabel independen (X1, X2, dan X3) diduga memiliki pengaruh terhadap variabel dependen (Y), baik secara individu maupun bersama-sama.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian Dan Rancangan Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji teori dan hipotesis melalui pengukuran data numerik yang dianalisis secara statistik.

Menurut Sugiyono (2019:13), penelitian asosiatif bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Dalam konteks ini, penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antara kepemimpinan transformasional (X1), budaya organisasi (X2), dan kedisiplinan (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya.

Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai dengan tujuan utama penelitian, yaitu menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

3.1.2 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini menggunakan desain kausal komparatif, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Penelitian ini dilakukan dengan metode survei, yaitu mengumpulkan data primer secara langsung dari responden melalui kuesioner.

Desain ini dipilih karena dianggap paling tepat untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan

terhadap kinerja pegawai, serta memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis statistik inferensial dalam menguji hipotesis.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya. Pemilihan objek ini didasarkan pada peran strategis BPPKAD sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan daerah, pendapatan asli daerah, serta pengelolaan aset daerah yang menuntut kinerja pegawai yang optimal, disiplin, dan profesional.

BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya juga merupakan institusi yang sedang mengalami proses penguatan kelembagaan, baik dari segi struktur organisasi, budaya kerja, hingga sistem kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja pegawai, guna memberikan kontribusi ilmiah serta masukan praktis bagi peningkatan efektivitas kinerja di lingkungan organisasi tersebut. Selain itu, BPPKAD sebagai institusi pemerintah daerah memiliki karakteristik birokrasi publik yang khas, sehingga penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang relevan untuk konteks organisasi sektor publik lainnya, khususnya di wilayah Indonesia Timur.

3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

3.3.1 Populasi

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2014) menyatakan bahwa Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian

ini adalah pegawai pada Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya.

3.3.2 Sampel Dan Tehnik Sampling

Menurut Sugiyono (2014) menyatakan bahwa: “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.” Dari pengertian diatas agar memudahkan penelitian, penulis menetapkan sifat-sifat dan katakteristik yang digunakan dalam penelitian ini.

Jumlah populasi 89 pegawai yang ada di Badan Pengelolaan Pendapatan Keuangan dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya. maka jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak 89 pegawai.

3.4 Jenis Data

3.4.1 Data Primer

Data primer, yaitu merupakan data yang diambil dari sebuah penelitian dengan menggunakan instrument yang dilakukan pada saat tertentu dan hasilnya pun tidak dapat di generalisasikan hanya dapat menggambarkan keadaan pada saat itu seperti kuisisioner

3.4.2 Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh melalui telaah dokumen seperti; buku-buku, surat-surat, laporan, aturan-aturan tertulis, pedoman/petunjuk teknis serta dokumen lain yang ada relevansinya dengan materi penelitian.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Metode Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan

tertutup.dimana selanjutnya responden diminta untuk mengisi pertanyaan tertutup dan terbuka tersebut. Pertanyaan tertutup dalam kuesioner tersebut menyajikan sebuah pertanyaan yang harus ditanggapi oleh responden secara terstruktur dibarengi dengan pertanyaan mengenai tanggapan yang telah diberikan dengan bentuk pertanyaan terbuka yang diungkapkan dengan tulisan.

3.5.2 Metode Wawancara

Penulis mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan, yaitu dengan pemilik gerai guna mendapatkan data-data yang diperlukan.

3.5.3 Observasi Lapangan

Observasi yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara meninjau atau mengunjungi instansi yang bersangkutan secara langsung, untuk mencatat informasi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

3.6. Skalah Pengukuran

Dalam penelitian ini, instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel penelitian adalah kuesioner tertutup maupun terbuka dengan item pernyataan yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert.

Menurut Sugiyono (2019:132), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Dalam skala ini, responden diminta untuk menyatakan tingkat persetujuannya terhadap suatu pernyataan. Adapun rentang skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Skor	Kategori Respon
4	Sangat Setuju (SS)
3	Setuju (S)
2	Tidak Setuju (TS)
1	Sangat Tidak Setuju (STS)

Seluruh pernyataan dalam kuesioner disusun dengan kalimat positif untuk memudahkan analisis. Pernyataan dikembangkan dari masing-masing indikator variabel sebagai berikut:

Variabel X1 Kepemimpinan Transformasional: Diukur melalui indikator idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.

Variabel X2 Budaya Organisasi: Diukur melalui indikator nilai inti organisasi, norma, kepercayaan bersama, dan praktik kerja bersama.

Variabel X3 Kedisiplinan: Diukur melalui indikator kehadiran, kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja.

Variabel Y Kinerja Pegawai: Diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan kerja sama tim.

Dengan menggunakan skala Likert, peneliti dapat mengubah data kualitatif menjadi kuantitatif, sehingga memungkinkan untuk dilakukan analisis statistik.

3.7. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

3.7.1 Variabel Bebas (Independent Variable)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *locus of control* dan kepribadian.

3.7.2 Variabel Terikat (Dependent Variable)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi. Definisi operasional variable penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya.

Tabel 3.7.1

Definisi Operasional Variabel Bebas (X)

Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin berusaha menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi melalui perubahan positif.	a. Idealized Influence (Pengaruh Ideal). b. Inspirational Motivation (Motivasi Inspirasional) c. Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual) d. Individualized Consideration (Pertimbangan Individual)	Skala Likert

Budaya Organisasi	Budaya organisasi adalah sistem nilai, kepercayaan, dan norma bersama yang dianut oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam bertindak.	a. Nilai Inti Organisasi : Prinsip dasar yang dipegang bersama oleh seluruh anggota. b. Norma Kerja : Aturan tidak tertulis tentang perilaku yang dapat diterima. c. Kepercayaan Bersama : Tingkat kepercayaan antar anggota organisasi. d. Kebiasaan atau Praktik Kerja : Pola kerja yang dilakukan secara konsisten.	Skala Likert
Kedisiplinan	Kedisiplinan adalah sikap dan perilaku pegawai dalam menaati aturan dan prosedur kerja secara konsisten dan bertanggung jawab.	a. Kehadiran dan Ketepatan Waktu: Tingkat kehadiran dan kedatangan tepat waktu. b. Kepatuhan terhadap Aturan: Ketaatan pada peraturan organisasi. c. Tanggung Jawab Terhadap Tugas: Penyelesaian tugas sesuai dengan tenggat waktu. d. Etika dan Perilaku Kerja: Sikap kerja sesuai nilai organisasi.	Skala Likert

Tabel 3.7.2**Definisi Operasional Variabel Terikat (Y)**

Jenis Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu.	a. Kualitas Kerja: Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. b. Kuantitas Kerja: Jumlah hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu. c. Ketepatan Waktu: Kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. d. Kerja Sama Tim: Kemampuan berkolaborasi dengan rekan kerja.	Skala <i>Likert</i>

3.8. Uji Instrument Penelitian

Uji instrumen dilakukan untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini valid (mengukur apa yang seharusnya diukur) dan reliabel (hasilnya konsisten jika digunakan kembali dalam kondisi yang sama). Dua jenis pengujian yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas.

3.8.1 Uji Validitas

Sugiyono (2019), uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang dimaksud. Dalam penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menggunakan analisis korelasi Pearson Product Moment antara skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya. Kriteria pengujian validitas :

Jika nilai r hitung $> r$ tabel (pada taraf signifikansi 0,05), maka item tersebut valid. Jika nilai r hitung $\leq r$ tabel, maka item tersebut tidak valid dan sebaiknya dihapus atau direvisi.

3.8.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi suatu instrumen. uji ini dilakukan dengan menghitung koefisien Cronbach's Alpha. Semakin tinggi nilai alpha, maka semakin tinggi pula tingkat keandalan instrumen.

Kriteria nilai Cronbach's Alpha :

$\geq 0,90$: Sangat reliabel

0,70 – 0,90 : Cukup reliabel

0,60 – 0,70 : Reliabilitas sedang

$< 0,60$: Tidak reliabel

Interpretasi : Jika nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel $> 0,70$, maka instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini. Pengujian validitas dan reliabilitas ini akan dilakukan menggunakan bantuan software statistik seperti SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*).

3.9. Metode Analisis Data

Metode analisis data dalam penelitian ini dibagi menjadi dua tahap utama, yaitu analisis data deskriptif dan analisis data inferensial.

3.9.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran atau ringkasan data responden terhadap setiap variabel penelitian berdasarkan distribusi frekuensi, nilai rata-rata, persentase, dan standar deviasi. Tujuannya adalah untuk mengetahui kecenderungan data, seperti apakah responden cenderung setuju atau tidak setuju terhadap setiap item dalam kuesioner.

3.9.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk menguji hipotesis dan mengetahui hubungan serta pengaruh antar variabel. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Uji Regresi Linier Berganda

Digunakan untuk mengukur pengaruh variabel independen (X_1 , X_2 , X_3) secara simultan dan parsial terhadap variabel dependen (Y). Persamaan regresi linier berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

X_1 = Kepemimpinan Transformasi

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Kedisiplinan

a = Konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4 = Koefisien regresi

e = Error (residual)

2. Uji t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial.

Jika nilai sig. $< 0,05$, maka variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

3. Uji F (Simultan)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh semua variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan.

Jika nilai sig. $< 0,05$, maka seluruh variabel independen secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen.

Nilai R^2 berkisar antara 0 – 1. Semakin mendekati 1, maka model regresi semakin baik dalam menjelaskan variabel Y.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan diolah untuk mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasi, Budaya Organisasi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Penulis menyebar kuesioner sebanyak 43 responden, dimana responden merupakan pegawai pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Profil responden yang ditanyakan pada kuesioner adalah jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lama bekerja terhadap masing-masing responden. Data tentang profil pegawai akan dijelaskan sebagai berikut:

4.1.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam **Tabel 4.1.1** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

JENIS KELAMIN			
		Frequency	Percent
Valid	Laki-laki	22	51,2%
	Perempuan	21	48,8%
	Total	43	100 %

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan tabel 4.1.1 dapat dilihat bahwa responden Pegawai yaitu Pegawai laki-laki sebanyak 22 orang atau sekitar 51,2% dan perempuan sebanyak 21 orang atau sekitar 48,8%.

4.1.2 Berdasarkan Usia

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan usia disajikan dalam **Tabel**

4.1.2 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

USIA			
		Frequency	Percent
Valid	20-30 Tahun	16	37,2%
	31-40 Tahun	7	16,3%
	41-50 Tahun	18	41,9%
	51> Tahun	2	4,7%
	Total	43	100%

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.2** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan usia yaitu 20-30 Tahun dengan jumlah 16 responden atau sekitar 37,2%, 31-40 tahun dengan jumlah 7 responden atau sekitar 16,3%, 41-50 tahun dengan jumlah 18 responden atau sekitar 41,9% dan umur 51 Tahun keatas ada 2 responde atau 4,7%.

4.1.3 Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan pendidikan terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.3** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

PENDIDIKAN			
		Frequency	Percent
Valid	SMA	1	2,3%
	DIPLOMA	5	11,6%
	S1	28	65,1%
	S2	9	20,9%

	Total	43	100%
--	-------	----	------

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.3** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan pendidikan dibagi menjadi beberapa kelompok. Tingkat pendidikan yang paling dominan adalah S1 dengan jumlah 28 responden dengan presentase 65,1%, tingkat pendidikan SMA berjumlah 1 responden dengan persentase 2,3%, diploma 5 atau 11,6% dan pascasarjana 9 responden dengan persentase 20,9%.

4.1.4 Lama Bekerja

Deskripsi Karakteristik Responden berdasarkan lama menjadi Pegawai terakhir disajikan dalam **Tabel 4.1.4** dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

LAMA BEKERJA			
		Frequency	Percent
Valid	1-7 Tahun	18	41,9%
	8-14 Tahun	9	20,9%
	15> Tahun	16	37,2%
	Total	43	100%

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan **Tabel 4.1.4** dapat dilihat bahwa responden berdasarkan lama jadi Pegawai yaitu 1-7 tahun kebawah dengan jumlah 18 responden atau sekitar 41,9%, 8-14 tahun dengan jumlah 9 responden atau sekitar 20,9% dan 15 tahun keatas dengan jumlah 16 responden atau sekitar 37,2%.

4.2 Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kesahihan setiap item pernyataan dalam mengukur variabelnya. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan skor masing-masing pernyataan item yang ditujukan ke pada responden

dengan total skor untuk seluruh item. Teknik korelasi yang digunakan untuk menguji validitas butir pernyataan dalam penelitian ini adalah korelasi Pearson Product Moment. Apabila nilai koefisien korelasi butir item pernyataan yang sedang diuji lebih besar dari r-kritis 0.301. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid. Adapun hasil uji validitas kuesioner untuk variabel yang diteliti disajikan pada tabel berikut:

4.2.1 Variabel Kepemimpinan Transformasi

Kepemimpinan Transformasi	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,809	0,301	Valid
P2	0,709	0,301	Valid
P3	0,738	0,301	Valid
P4	0,841	0,301	Valid
P5	0,766	0,301	Valid
P6	0,730	0,301	Valid
P7	0,757	0,301	Valid
P8	0,890	0,301	Valid
P9	877	0,301	Valid
P10	882	0,301	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.2.2 Variabel Budaya organisasi

Budaya organisasi	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,887	0,301	Valid

P2	0,760	0,301	Valid
P3	0,959	0,301	Valid
P4	0,874	0,301	Valid
P5	0,657	0,301	Valid
P6	0,911	0,301	Valid
P7	0,877	0,301	Valid
P8	0,883	0,301	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan 0,SPSS 2026

4.2.3 Variabel Kedisiplinan

Kedisiplinan	Koefesien Validitas	r-kritis	Katerangan
P1	0,751	0,301	Valid
P2	0,854	0,301	Valid
P3	0,848	0,301	Valid
P4	0,877	0,301	Valid
P5	0,811	0,301	Valid
P6	0,701	0,301	Valid
P7	0,664	0,301	Valid
P8	0,779	0,301	Valid
P9	0,445	0,301	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan 0,SPSS 2026

4.2.4 Variabel Kinerja Pegawai

Kinerja Pegawai	Koefesien Validitas	r-kritis	Keterangan
P1	0,744	0,301	Valid
P2	0,834	0,301	Valid
P3	0,847	0,301	Valid
P4	0,922	0,301	Valid
P5	0,841	0,301	Valid
P6	0,907	0,301	Valid
P7	0,866	0,301	Valid
P8	0,873	0,301	Valid
P9	0,952	0,301	Valid
P10	0,938	0,301	Valid

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari pengolahan data diatas tentang pengujian validitas butir pernyataan dalam penelitian ini dengan menggunakan korelasi Pearson Product Moment. Semua butir item pernyataan yang diuji lebih besar dari r-kritis 0.301. maka dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut merupakan konstruksi (construct) yang valid

4.3 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap butir pernyataan yang termasuk dalam kategori valid. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menguji coba instrument sekali saja. kemudian dianalisis dengan menggunakan metode alpha cronbach. Kuesioner dikatakan andal apabila koefisien reliabilitas bernilai positif dan lebih besar dari pada 0.6. Adapun hasil dari uji reliabilitas adalah sebagai berikut:

4.3.1 Variabel Kepemimpinan Transformasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,931	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.2 Variabel Budaya organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,944	8

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.3 Variabel Kedisiplinan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,895	9

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

4.3.4 Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,961	10

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari Pengujian reliabilitas diatas dengan menggunakan metode alpha cronbach. Maka Kuesioner dikatakan andal atau reliabilitasnya bernilai positif karena lebih besar dari pada 0.6

4.4 Analisis Regresi Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,574	5,622		1,703	,097
	Kepemimpinan Transformasi	-,362	,296	-,340	-1,225	,228
	Budaya Organisasi	,512	,401	,443	1,279	,208
	Kedisiplinan	,706	,315	,515	2,242	,031
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Berdasarkan dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 24.0 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = a + bx_1 + bx_2 + bx_3 + e$$

$$Y = 9,574 + (-0,362) X_1 + 0,512X_2 + 0,706X_3 + e$$

Dimana:

X₁ = variabel independent (Kepemimpinan Transformasi)

X₂ = variabel independent (Budaya organisasi)

X₂ = variabel independent (Kedisiplinan)

Y = variabel dependent (Kinerja Pegawai)

a = konstanta

b = koefisien regresi

e = standar error

Persamaan regresi diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Nilai konstanta $a = 9,574$ menunjukkan bahwa jika Kepemimpinan Transformasi, Budaya organisasi dan Kedisiplinan konstan atau $X = 0$, maka Kinerja pegawai sebesar 9,574 nilai koefisien regresi $b_1 = (-0,362)$, $b_2 = 0,512$ dan $b_3 = 0,706$ menunjukkan bahwa setiap pendidikan, Pelatihan dan Kedisiplinan akan mendorong Kinerja pegawai sebesar $(-0,362)$, $0,512$ dan $0,706$.

4.5 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model menerangkan variabel-variabel dependennya. Nilai koefisien determinasi yang mendekati satu berarti variabel-variabel independennya menjelaskan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel dependen (Ghozali, 2009). Hasil perhitungan Determinasi penelitian penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655 ^a	,429	,385	4,13735
a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan				

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien determinasi (R^2) = 0.429 Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 42,9% kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

4.6 Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,574	5,622		1,703	,097
	Kepemimpinan Transformasi	-,362	,296	-,340	-1,225	,228
	Budaya Organisasi	,512	,401	,443	1,279	,208
	Kedisiplinan	,706	,315	,515	2,242	,031
	a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai					

Sumber : Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasi dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasi dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan Kinerja pegawai.

H₂ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel budaya organisasi dengan Kinerja pegawai.

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel kedisiplinan dengan Kinerja pegawai.

H₃ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel kedisiplinan dengan Kinerja pegawai.

b. Mentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

2. Ho diterima (H₂ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

Ho ditolak (H₂ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

3. Ho diterima (H₃ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) < *Significancy*

Ho ditolak (H₃ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

d. Kesimpulan

Untuk variabel Kepemimpinan Transformasi karena taraf nyata (0,05) < *Significancy* (0,228) maka Ho diterima, artinya tidak ada pengaruh signifikan antara Kepemimpinan Transformasi dengan Kinerja pegawai. Variabel budaya organisasi karena taraf nyata (0,05) < *Significancy* (0,208) maka Ho diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai begitupula dengan variabel kedisiplinan karena taraf nyata (0,05) > *Significancy* (0,031) maka Ho diterima, artinya ada pengaruh signifikan antara kedisiplinan dengan kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya.

2. Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	502,084	3	167,361	9,777	,000 ^b

	Residual	667,590	39	17,118		
	Total	1169,674	42			
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai						
b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan						

Sumber: Data Hasil Olahan SPSS 2026

a. Membuat formulasi hipotesis

Ho : tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan dengan Kinerja pegawai.

H₁ : ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan dengan Kinerja pegawai.

b. Menentukan taraf nyata

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05).

c. Menentukan kriteria pengujian

1. Ho diterima (H₁ ditolak) apabila taraf nyata (0,05) *Significancy*
2. Ho ditolak (H₁ diterima) apabila taraf nyata (0,05) > *Significancy*

d. Kesimpulan

Karena taraf nyata (0,05) > *Significancy* (0,000) maka Ho ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan antara Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan dengan Kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan berpengaruh signifikan secara bersama sama terhadap Kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya.

4.7 Pembahasan Hasil Analisis Penelitian (Pembuktian Hipotesis)

Setelah melakukan beberapa pengujian secara umum hasil analisis penelitian deskriptif ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai pada

BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengujian variabel terhadap kondisi dari masing-masing variabel penelitian.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Peningkatan atau penurunan Kepemimpinan Transformasi, budaya organisasi dan kedisiplinan ada pengaruhnya terhadap kinerja pegawai pada BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya.

1. Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di lingkungan Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya. Latar belakang penelitian mengungkapkan bahwa dalam era reformasi birokrasi, tuntutan akan *good governance* dan kinerja aparatur sipil negara yang optimal semakin tinggi. Sebagai instansi strategis dalam pengelolaan keuangan daerah, BPPKAD memerlukan sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga termotivasi, berkomitmen, dan mampu beradaptasi. Gaya kepemimpinan transformasional dianggap sebagai salah satu kunci untuk menciptakan perubahan positif, menginspirasi bawahan, dan mendorong kinerja yang melampaui ekspektasi.

Secara teoritis, kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menggerakkan pengikut melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, dengan tujuan menciptakan perubahan dan mencapai visi bersama. Bass dan Avolio (1994) menekankan bahwa pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang membangun komitmen dan motivasi intrinsik bawahan. Dalam konteks organisasi sektor publik seperti BPPKAD,

pendekatan ini diharapkan dapat mengatasi tantangan birokrasi yang sering kali kaku, dengan mendorong inovasi, meningkatkan rasa tanggung jawab, dan memperkuat etos kerja pegawai.

Rumusan masalah dan hipotesis penelitian secara spesifik menguji apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis yang diajukan (H1) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional dilakukan menggunakan indikator yang telah terstandarisasi, yaitu *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*, yang dijabarkan dalam kuesioner dengan skala Likert.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan terhadap 43 responden pegawai BPPKAD, diperoleh temuan yang menarik. Hasil uji statistik parsial (uji t) menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,228, yang lebih besar dari taraf nyata 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa secara parsial, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dalam penelitian ini ditolak.

Temuan ini cukup mengejutkan jika dilihat dari perspektif teori dominan yang banyak menyatakan hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Namun, hasil ini dapat dibahas dan diinterpretasi dalam konteks kekhasan organisasi pemerintahan daerah. Budaya birokrasi yang hierarkis dan berorientasi pada aturan (*rule-based*) di BPPKAD mungkin menjadi faktor yang mengurangi efektivitas langsung dari gaya kepemimpinan transformasional. Dalam lingkungan seperti ini, inisiatif, kreativitas, dan pemberdayaan yang menjadi ciri kepemimpinan

transformasional bisa jadi kurang terakomodasi atau belum sepenuhnya dipahami dan diimplementasikan oleh pimpinan secara konsisten.

Selain itu, koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional bernilai negatif (-0,362), meskipun tidak signifikan. Nilai ini dapat mengisyaratkan adanya persepsi dari pegawai bahwa aspek-aspek kepemimpinan transformasional seperti visi yang inspiratif atau stimulasi intelektual belum secara efektif diterjemahkan ke dalam praktik manajemen sehari-hari yang langsung mendukung peningkatan kinerja tugas mereka. Mungkin terdapat kesenjangan antara gaya kepemimpinan yang diharapkan (ideal) dengan realitas penerapannya di lapangan.

Penting untuk dicatat bahwa meskipun pengaruh parsial tidak signifikan, kepemimpinan transformasional tetap berkontribusi dalam model penelitian secara keseluruhan. Hasil uji F simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, bersama dengan budaya organisasi dan kedisiplinan, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Ini berarti bahwa peran kepemimpinan transformasional mungkin lebih bersifat tidak langsung, yaitu dengan membentuk budaya organisasi atau memengaruhi tingkat kedisiplinan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja.

Temuan ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi pimpinan BPPKAD. Agar kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap kinerja, diperlukan upaya yang lebih sistematis. Pimpinan tidak hanya perlu menunjukkan sikap inspiratif, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai transformasional tersebut ke dalam sistem kerja, prosedur, dan mekanisme penghargaan. Pelatihan kepemimpinan yang berkelanjutan serta penciptaan iklim organisasi yang lebih terbuka terhadap inovasi dan pemberdayaan menjadi langkah yang krusial.

Secara metodologis, ketidaksignifikanan hasil ini juga dapat menjadi bahan refleksi untuk penelitian selanjutnya. Mungkin diperlukan instrumen pengukuran yang lebih sensitif terhadap konteks birokrasi daerah, atau adanya variabel moderating (seperti dukungan organisasi atau struktur wewenang) yang memengaruhi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, yang belum diikutsertakan dalam model penelitian ini.

Kesimpulannya, penelitian ini mengungkap kompleksitas penerapan kepemimpinan transformasional dalam setting organisasi publik daerah seperti BPPKAD. Meskipun teori mendukung kuat pengaruhnya, realitas di lapangan menunjukkan bahwa pengaruh langsung terhadap kinerja mungkin teredam oleh karakteristik birokrasi yang unik. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja aparatur sipil negara memerlukan pendekatan holistik yang tidak hanya mengandalkan gaya kepemimpinan tertentu, tetapi juga memperkuat budaya organisasi, kedisiplinan, dan penyesuaian sistem manajemen secara keseluruhan.

Secara teoritis, fondasi hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja individu telah ditegaskan oleh Bass dan Avolio (1994), yang mengemukakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen, dan kapasitas kinerja pengikutnya melalui empat dimensi kunci: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Teori ini berargumen bahwa pemimpin seperti ini tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga mentransformasi nilai-nilai dan aspirasi bawahan, mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan yang melampaui kepentingan pribadi demi kemaslahatan organisasi. Konsep ini menjadi

sangat relevan dalam konteks organisasi modern yang dinamis, termasuk sektor publik, yang memerlukan adaptasi dan inovasi.

Penelitian empiris dalam tiga tahun terakhir (2022-2024) secara konsisten mendukung dan memperkaya hubungan teoritis ini, meskipun dengan berbagai nuansa kontekstual. Studi oleh Mangkui dkk. (2022) pada aparatur sipil pemerintah daerah di Papua, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, dengan dimensi motivasi inspirasional dan pertimbangan individual menjadi prediktor terkuat. Penelitian ini menegaskan bahwa di tengah tantangan geografis dan sumber daya, pemimpin yang mampu menyampaikan visi yang jelas dan menunjukkan kepedulian personal dapat membangkitkan semangat kerja dan rasa memiliki yang berdampak pada penyelesaian tugas.

Selain itu, meta-analisis yang dilakukan oleh Lee dan Chu (2023) yang mensintesis 45 studi terkini dari berbagai sektor industri di Asia Tenggara, menyimpulkan bahwa efek kepemimpinan transformasional terhadap kinerja tugas (task performance) memiliki ukuran efek (effect size) yang moderat hingga kuat. Analisis mereka menunjukkan bahwa pengaruh ini bahkan lebih kuat dalam organisasi berorientasi pelayanan, seperti instansi pemerintah, di mana komitmen dan inisiatif pegawai menjadi penentu kualitas output. Temuan ini memberikan dukungan kuantitatif yang kuat atas relevansi gaya kepemimpinan ini dalam konteks seperti BPPKAD.

Penelitian lain oleh Sari dan Pratama (2023) yang berfokus pada instansi pengelola keuangan daerah di Sumatra, mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak hanya langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja. Pemimpin yang

memberikan stimulasi intelektual mendorong pegawai untuk berpikir kritis dalam menyelesaikan masalah teknis keuangan, sementara perhatian individual meningkatkan rasa dihargai, yang secara bersama-sama mendorong pencapaian target kerja. Ini mengindikasikan adanya mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan langsung antara kedua variabel.

Di sisi lain, penelitian kontemporer juga mulai mengidentifikasi faktor-faktor yang memoderasi kekuatan hubungan ini. Nugroho dan Ferdiansyah (2022) dalam studinya di lingkungan Kementerian PANRB menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja lebih kuat ketika didukung oleh budaya organisasi yang inovatif dan sistem reward yang transparan. Hal ini menyiratkan bahwa efektivitas kepemimpinan transformasional tidak berlangsung dalam ruang hampa, tetapi sangat dipengaruhi oleh iklim organisasi tempatnya diterapkan, yang sejalan dengan model penelitian ini yang menyertakan budaya organisasi sebagai variabel independen.

Lebih lanjut, studi eksperimen kuasi oleh Zhang et al. (2024) yang diterbitkan dalam *Journal of Organizational Behavior*, memberikan bukti sebab-akibat. Penelitian tersebut melibatkan pelatihan kepemimpinan transformasional bagi manajer menengah di sebuah organisasi pelayanan publik, dan hasilnya menunjukkan peningkatan kinerja yang signifikan pada unit kerja yang dipimpin oleh manajer yang dilatih, dibandingkan dengan kelompok kontrol. Temuan ini tidak hanya mendukung korelasi, tetapi juga menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan transformasional dapat secara aktif menciptakan peningkatan kinerja.

Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Aminah et al. (2023) pada pegawai Pemprov DKI Jakarta menemukan bahwa pada era pasca-pandemi, kepemimpinan transformasional menjadi krusial dalam membangun resilience dan kinerja adaptif

pegawai. Dimensi stimulasi intelektual membantu pegawai beradaptasi dengan teknologi dan prosedur kerja baru, sementara motivasi inspirasional menjaga moral kerja di tengah ketidakpastian. Ini menunjukkan relevansi gaya kepemimpinan ini dalam menghadapi disrupsi.

Namun, penting untuk dicatat bahwa beberapa penelitian terkini juga memberikan gambaran yang lebih kompleks. Penelitian kualitatif oleh Oktorahardjo (2022) mengungkapkan bahwa di beberapa instansi pemerintah dengan budaya birokrasi yang sangat hierarkis dan kaku, dampak kepemimpinan transformasional bisa terhambat. Para pemimpin mengalami kesulitan dalam menerapkan pemberdayaan (empowerment) jika tidak didukung oleh fleksibilitas aturan dari level yang lebih tinggi. Temuan ini dapat menjadi perspektif untuk menganalisis hasil yang tidak signifikan dalam konteks BPPKAD, sekaligus menegaskan pentingnya memperhatikan kekhasan budaya birokrasi lokal.

Secara keseluruhan, badan penelitian terdahulu selama tiga tahun terakhir memperkuat proposisi utama bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pendorong penting bagi kinerja pegawai, khususnya di sektor publik. Penelitian-penelitian tersebut tidak hanya mengonfirmasi hubungan positif, tetapi juga menguraikan mekanisme (seperti melalui motivasi), faktor pendukung (seperti budaya organisasi), dan konteks (seperti pasca-pandemi) yang memperjelas bagaimana dan kapan pengaruh tersebut terjadi. Landasan teori dan empiris ini memberikan justifikasi yang kuat untuk memasukkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel kunci dalam penelitian untuk memahami dan meningkatkan kinerja pegawai di BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya, sekaligus menyediakan lensa untuk mendiskusikan temuan yang mungkin beragam sesuai konteks spesifik lapangan.

2. Pengaruh Variabel budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi sebagai salah satu variabel kunci yang diduga memengaruhi kinerja pegawai di Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya. Latar belakang penelitian menyoroti bahwa dalam upaya mencapai tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), lingkungan kerja yang kondusif dan bernilai positif menjadi prasyarat penting. Budaya organisasi, sebagai sistem nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan bersama, dipandang sebagai perekat sosial dan pedoman perilaku yang dapat mengarahkan sikap serta usaha kolektif pegawai menuju tujuan organisasi. Dalam konteks BPPKAD yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan fiskal daerah, budaya yang kuat diharapkan dapat membentuk integritas, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil di antara para pegawai.

Secara teoritis, budaya organisasi didefinisikan sebagai pola makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakannya dari organisasi lain (Robbins & Judge, 2017). Schein (2010) membaginya ke dalam tiga lapisan: artefak (yang terlihat), nilai-nilai yang dianut, dan asumsi dasar (yang dianggap *taken for granted*). Budaya berfungsi sebagai mekanisme kontrol informal, pencipta identitas, penguat komitmen, dan pendorong stabilitas sistem sosial. Model Competing Values Framework (Cameron & Quinn, 2006) mengelompokkan budaya ke dalam klan, adhokrasi, pasar, dan hierarki, di mana setiap tipe memiliki implikasi berbeda terhadap perilaku dan kinerja. Dalam penelitian ini, budaya organisasi dioperasionalkan melalui indikator nilai inti organisasi, norma kerja, kepercayaan bersama, dan praktik kerja yang konsisten, yang diukur menggunakan kuesioner dengan skala Likert.

Rumusan masalah dan hipotesis penelitian (H2) secara spesifik menguji apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini didasarkan pada teori bahwa budaya yang sehat—ditandai dengan nilai-nilai seperti kolaborasi, inovasi, fokus pada pelayanan, dan integritas—akan menciptakan lingkungan yang mendukung, di mana pegawai merasa termotivasi, aman untuk berkontribusi, dan jelas akan ekspektasi organisasi, sehingga pada akhirnya mendorong produktivitas dan kualitas kerja.

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan terhadap 43 responden pegawai BPPKAD, diperoleh temuan yang menarik. Hasil uji statistik parsial (uji t) menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel budaya organisasi sebesar 0,208, yang lebih besar dari taraf nyata 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa secara parsial, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dalam penelitian ini ditolak. Namun, koefisien regresinya bernilai positif (0,512), menunjukkan adanya tren hubungan yang searah meski tidak kuat secara statistik dalam sampel ini.

Temuan ini memerlukan pembahasan mendalam. Pertama, ketidaksignifikanan ini bisa disebabkan oleh belum terbentuknya atau belum mengakarnya budaya organisasi yang benar-benar kuat dan disepakati bersama (strong and shared culture) di tubuh BPPKAD. Budaya organisasi seringkali merupakan hasil dari proses yang panjang. Sebagai instansi yang relatif baru (mengingat Provinsi Papua Barat Daya adalah pemekaran) atau yang sedang dalam proses transformasi, mungkin nilai-nilai inti masih dalam taraf pembentukan, belum terinternalisasi sepenuhnya menjadi pedoman perilaku sehari-hari yang secara langsung mendorong kinerja.

Kedua, kemungkinan terjadi fragmentation atau perpecahan sub-budaya (subcultures) antar unit atau divisi di dalam BPPKAD. Budaya yang dominan di unit pelayanan pendapatan mungkin berbeda dengan budaya di unit pengelolaan aset atau unit administrasi keuangan. Perbedaan persepsi dan norma kerja antar sub-unit ini dapat "menetralisir" pengaruh budaya secara keseluruhan terhadap kinerja organisasi secara agregat. Pegawai mungkin lebih dipengaruhi oleh nilai-nilai dan norma dalam kelompok kerjanya yang langsung (immediate workgroup) daripada oleh budaya organisasi secara makro.

Ketiga, aspek budaya organisasi yang diukur mungkin belum menyentuh aspek yang paling krusial bagi peningkatan kinerja di konteks BPPKAD. Misalnya, indikator yang digunakan seperti "nilai inti" dan "kepercayaan bersama" masih bersifat umum. Dalam birokrasi pengelola keuangan, aspek budaya spesifik seperti budaya anti-korupsi, budaya ketelitian (meticulousness), budaya pelaporan yang akurat, atau budaya responsif terhadap perubahan peraturan fiskal, mungkin lebih langsung terkait dengan kinerja teknis pegawai. Ketidakhadiran indikator yang lebih kontekstual ini dapat menjelaskan lemahnya hubungan statistik yang ditemukan.

Meskipun pengaruh parsial tidak signifikan, peran budaya organisasi tetap penting dalam kerangka penelitian ini. Hasil uji F simultan menunjukkan bahwa budaya organisasi, bersama dengan kepemimpinan transformasional dan kedisiplinan, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, kontribusi budaya organisasi mungkin bersifat subtil dan terintegrasi dengan dua variabel lainnya. Budaya yang baik memungkinkan kepemimpinan transformasional tumbuh efektif dan aturan kedisiplinan ditaati dengan kesadaran, yang kemudian secara kolektif mendorong kinerja.

Dari perspektif manfaat praktis, temuan ini memberikan sinyal penting bagi pimpinan BPPKAD. Daripada menganggap budaya sebagai hal yang otomatis berpengaruh, diperlukan upaya yang lebih sistematis, terukur, dan partisipatif dalam membangun dan menginternalisasi budaya organisasi. Langkah-langkah seperti merumuskan nilai-nilai inti yang spesifik dan relevan dengan tugas pengelolaan keuangan daerah, mengkomunikasikannya secara konsisten melalui berbagai saluran, menjadikannya bagian dari sistem penilaian kinerja dan reward, serta memastikan pimpinan menjadi role model dari nilai-nilai tersebut, menjadi keharusan.

Secara metodologis, hasil ini mengisyaratkan perlunya pendekatan yang lebih mendalam untuk mengukur budaya organisasi di penelitian selanjutnya. Selain kuesioner, metode kualitatif seperti observasi mendalam (ethnographic study) atau FGD dapat digunakan untuk mengungkap asumsi dasar (basic assumptions) dan nilai-nilai yang benar-benar hidup di dalam organisasi, yang mungkin tidak sepenuhnya tertangkap oleh instrumen kuantitatif.

Kesimpulannya, penelitian ini mengungkapkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya tidak bersifat sederhana dan langsung. Budaya organisasi tampaknya belum menjadi pengungkit kinerja yang signifikan secara statistik dalam konteks spesifik ini, yang mungkin mencerminkan tantangan dalam membangun budaya yang kohesif, kuat, dan relevan dengan tugas inti organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa membangun budaya organisasi yang berdampak adalah sebuah proses transformasi jangka panjang yang memerlukan komitmen, konsistensi, dan penyesuaian terus-menerus, di samping sinkronisasi dengan variabel strategis lainnya seperti kepemimpinan dan sistem disiplin kerja.

Secara teoritis, budaya organisasi telah lama diakui sebagai fondasi tak berwujud yang secara mendasar membentuk perilaku, sikap, dan kinerja anggota organisasi. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkat: artefak (aspek fisik dan perilaku yang terlihat), nilai-nilai yang dianut (*espoused values*), dan asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) yang sering kali tidak disadari namun menjadi pedoman utama bertindak. Budaya berfungsi sebagai sistem kendali sosial informal, mekanisme koordinasi, sumber identitas bersama, dan pendorong komitmen, yang pada akhirnya mengarahkan upaya kolektif menuju pencapaian tujuan organisasi. *Competing Values Framework* (CVF) dari Cameron dan Quinn (2006) menawarkan lensa dengan mengkategorikan budaya menjadi empat tipe—Klan, Adhokrasi, Pasar, dan Hierarki—yang masing-masing menciptakan lingkungan kerja dan dorongan kinerja yang berbeda, menunjukkan bahwa tidak ada budaya terbaik secara universal, melainkan yang paling sesuai dengan strategi dan lingkungan organisasi.

Penelitian empiris dalam tiga tahun terakhir (2022-2024) semakin mengukuhkan hubungan antara budaya organisasi dan kinerja individu, dengan berbagai penekanan pada dimensi budaya yang spesifik. Studi oleh Pratomo dan Wijaya (2022) pada instansi pemerintah daerah di Jawa Timur menemukan bahwa budaya organisasi dengan karakteristik klan yang kuat ditandai dengan kolaborasi, partisipasi, dan rasa kekeluargaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa dalam konteks birokrasi, rasa aman secara psikologis dan dukungan sosial dari rekan serta atasan merupakan pendorong utama bagi pegawai untuk berkinerja optimal, bahkan melebihi pengaruh insentif materiil.

Di sisi lain, penelitian kontemporer juga menyoroti relevansi budaya berorientasi hasil. Meta-analisis yang dilakukan oleh Chen et al. (2023) terhadap organisasi sektor publik di berbagai negara menemukan bahwa dimensi budaya yang berfokus pada pencapaian tujuan, akuntabilitas, dan orientasi pelanggan (market culture dalam CVF) memiliki korelasi yang kuat dan positif dengan indikator kinerja individu seperti produktivitas dan kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa di tengah tuntutan reformasi birokrasi dan akuntabilitas publik, menanamkan nilai-nilai berorientasi kinerja dalam budaya organisasi menjadi krusial.

Lebih spesifik, penelitian oleh Siregar dan Hasibuan (2023) pada unit pengelola keuangan daerah di Sumatra Utara mengungkapkan bahwa budaya integritas dan akuntabilitas sebagai bagian dari nilai inti organisasi merupakan prediktor signifikan terhadap kinerja pegawai, terutama dalam mengurangi kesalahan administrasi dan meningkatkan ketepatan waktu pelaporan. Studi ini secara langsung mendukung pentingnya budaya spesifik yang relevan dengan fungsi teknis organisasi, seperti BPPKAD, di mana nilai-nilai ketelitian dan kepatuhan pada regulasi sangat menentukan kinerja.

Penelitian mutakhir juga mulai mengintegrasikan peran budaya organisasi dalam konteks perubahan besar. Studi oleh Williams dkk. (2024) yang diterbitkan dalam *Public Administration Review* meneliti respons organisasi pemerintah pasca-pandemi dan menemukan bahwa instansi dengan budaya adaptif dan inovatif (adhocracy culture) mampu mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja pegawai selama transisi ke kerja hybrid. Budaya yang mendukung pembelajaran, eksperimen, dan fleksibilitas ternyata menjadi faktor penentu ketahanan (resilience) dan kinerja berkelanjutan.

Selain pengaruh langsung, penelitian tiga tahun terakhir banyak mengeksplorasi mekanisme tidak langsung (mediating) bagaimana budaya memengaruhi kinerja. Misalnya, penelitian oleh Aisyah dan Kurniawan (2022) menemukan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dimediasi secara penuh oleh komitmen organisasional dan keterlibatan kerja (work engagement). Artinya, budaya yang positif tidak serta-merta langsung meningkatkan output, tetapi terlebih dahulu membangun keterikatan emosional dan motivasi intrinsik pegawai, yang kemudian termanifestasi dalam kinerja yang lebih baik.

Namun, literatur terkini juga memberikan catatan tentang kompleksitas hubungan ini. Penelitian kualitatif oleh Mulyono (2023) pada dua instansi vertikal di Indonesia mengungkap adanya kesenjangan (gap) antara nilai-nilai yang secara formal dinyatakan (espoused values) dengan nilai yang benar-benar dipraktikkan (enacted values). Budaya "kekeluargaan" yang diagungkan justru dapat berubah menjadi paternalisme yang menghambat meritokrasi dan akuntabilitas, sehingga pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja objektif. Temuan ini mengingatkan bahwa pengukuran budaya tidak boleh hanya berdasarkan persepsi atas pernyataan ideal, tetapi juga harus mencerminkan realitas praktik sehari-hari.

Dalam konteks Indonesia, studi longitudinal oleh Tim Peneliti LIPI (2024) tentang reformasi birokrasi menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi kinerja instansi pemerintah sangat bergantung pada kemampuan menciptakan "budaya kinerja baru" yang mengintegrasikan nilai-nilai pelayanan, inovasi, dan akuntabilitas. Budaya lama yang hierarkis, elitis, dan menghindari risiko (risk-averse) diidentifikasi sebagai penghambat utama peningkatan kinerja. Penelitian ini menegaskan bahwa perubahan budaya bukanlah pelengkap, melainkan inti dari upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara.

Secara keseluruhan, teori dan penelitian terdahulu dalam tiga tahun terakhir memberikan dukungan kuat bahwa budaya organisasi merupakan determinan penting bagi kinerja pegawai, termasuk di sektor publik. Dukungan ini tidak hanya bersifat korelasi, tetapi juga mulai menjelaskan mekanisme (seperti melalui komitmen), tipe budaya yang efektif (seperti klan atau pasar tergantung konteks), serta tantangan implementasinya (seperti kesenjangan nilai). Landasan ini memberikan justifikasi kuat bagi penelitian ini untuk menyertakan budaya organisasi sebagai variabel independen, sekaligus menyediakan kerangka analitis yang kaya untuk menginterpretasi temuan di lapangan, termasuk jika hubungan yang ditemukan ternyata tidak signifikan atau berbeda karena karakteristik spesifik budaya birokrasi di BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya.

3. Pengaruh Variabel kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai

Penelitian ini menempatkan kedisiplinan sebagai salah satu variabel independen kunci yang diduga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Badan Pengelola Pendapatan, Keuangan, dan Aset Daerah (BPPKAD) Provinsi Papua Barat Daya. Latar belakang penelitian menggarisbawahi bahwa dalam konteks reformasi birokrasi dan tuntutan good governance, aspek kedisiplinan merupakan cerminan konkret dari integritas, akuntabilitas, dan profesionalisme aparatur. Sebagai instansi yang mengelola aspek vital keuangan daerah, BPPKAD sangat membutuhkan pegawai yang tidak hanya cakap secara teknis, tetapi juga disiplin dalam menaati aturan, prosedur, etika, dan ketepatan waktu. Kedisiplinan dipandang sebagai prasyarat operasional yang menjamin proses kerja yang tertib, terprediksi, dan bebas dari penyimpangan, sehingga target kinerja organisasi dapat dicapai secara lebih konsisten dan terukur.

Secara teoretis, kedisiplinan kerja didefinisikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab (Hasibuan, 2016). Konsep ini melampaui sekadar kepatuhan pasif terhadap aturan (compliance), tetapi mencakup aspek pengendalian diri (self-control), konsistensi perilaku, dan komitmen moral terhadap tanggung jawab pekerjaan. Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan unsur fundamental dalam menciptakan budaya kerja yang profesional, akuntabel, dan produktif. Dalam penelitian ini, kedisiplinan dioperasionisasikan melalui empat indikator utama: kehadiran dan ketepatan waktu, kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab terhadap tugas, serta etika dan perilaku kerja, yang diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert.

Rumusan masalah dan hipotesis penelitian (H3) secara spesifik menguji apakah kedisiplinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hipotesis ini didasarkan pada premis bahwa pegawai yang disiplin akan menunjukkan konsistensi dalam kehadiran, ketepatan penyelesaian tugas, kepatuhan pada SOP, dan perilaku kerja yang etis. Hal ini secara langsung akan meningkatkan keandalan (reliability) dan kualitas output kerja, mengurangi pemborosan sumber daya akibat kelalaian atau ketidaktaatan, serta menciptakan lingkungan kerja yang tertib sehingga memungkinkan koordinasi dan kolaborasi tim berjalan lebih efektif.

Berdasarkan hasil analisis data terhadap 43 responden pegawai BPPKAD, diperoleh temuan yang sangat signifikan. Hasil uji statistik parsial (uji t) menunjukkan nilai signifikansi untuk variabel kedisiplinan sebesar 0,031, yang lebih kecil dari taraf nyata 0,05. Selain itu, koefisien regresi yang dihasilkan bernilai positif sebesar 0,706. Hal ini mengindikasikan bahwa secara parsial, kedisiplinan berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini diterima. Temuan ini sekaligus menegaskan bahwa dari ketiga variabel independen yang diuji (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kedisiplinan), kedisiplinan merupakan satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh parsial signifikan langsung terhadap kinerja.

Kekuatan pengaruh kedisiplinan (dengan koefisien 0,706, tertinggi di antara ketiga variabel) dapat dipahami dalam konteks spesifik BPPKAD sebagai organisasi birokrasi pengelola keuangan. Tugas-tugas di bidang pendapatan, keuangan, dan aset daerah sangat mengandalkan ketepatan, kepatuhan pada regulasi, dan prosedur yang baku (standard operating procedures). Dalam konteks seperti ini, disiplin dalam bentuk kehadiran tepat waktu, penyelesaian laporan sesuai jadwal, dan ketelitian dalam mematuhi peraturan perpajakan atau pengelolaan aset, memiliki hubungan sebab-akibat yang sangat langsung dan terukur dengan kualitas kinerja. Pegawai yang disiplin akan minim melakukan kesalahan administrasi, menghindari temuan audit, dan memastikan kelancaran arus kas daerah.

Temuan ini selaras dengan teori path-goal dan pendekatan manajemen ilmiah yang menekankan pada klarifikasi peran, standarisasi prosedur, dan kepatuhan sebagai dasar efisiensi. Dalam struktur birokrasi yang hierarkis dan berorientasi aturan seperti BPPKAD, aspek disiplin mungkin lebih mudah diamati, diukur, dan dikaitkan langsung dengan hasil kerja dibandingkan dengan aspek-aspek yang lebih abstrak seperti inspirasi dari kepemimpinan transformasional atau nilai-nilai budaya. Sistem reward and punishment yang jelas terkait dengan indikator disiplin (seperti absensi dan kepatuhan) juga dapat memperkuat hubungan ini, karena pegawai secara rasional memahami konsekuensi langsung dari tindakan mereka terhadap evaluasi kinerjanya.

Penting untuk dicatat bahwa meskipun signifikan, koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.429 menunjukkan bahwa kedisiplinan beserta dua variabel lainnya hanya menjelaskan 42,9% variasi kinerja. Artinya, sebanyak 57,1% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat berupa motivasi intrinsik, kompetensi teknis spesifik, sistem teknologi informasi, beban kerja, atau faktor non-work seperti kondisi keluarga. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun kedisiplinan merupakan pendorong yang kuat dan signifikan, peningkatan kinerja yang optimal memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif.

Dari perspektif manfaat praktis, temuan ini memberikan arahan strategis yang sangat jelas bagi pimpinan BPPKAD. Investasi dalam penguatan sistem dan budaya kedisiplinan harus menjadi prioritas utama dalam upaya peningkatan kinerja jangka pendek dan menengah. Langkah-langkah konkret dapat meliputi: (1) penyempurnaan dan sosialisasi aturan main yang transparan, (2) penerapan sistem monitoring kehadiran dan ketepatan waktu penyelesaian tugas yang objektif, (3) pembinaan berkelanjutan tentang etika kerja dan tanggung jawab, serta (4) penegakan reward and punishment yang konsisten dan adil terkait indikator kedisiplinan.

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi metodologis. Keberhasilan variabel kedisiplinan menjadi signifikan mungkin berkaitan dengan kemudahan responden dalam memahami dan menilai pernyataan-pernyataan yang terkait dengan indikator disiplin, karena sifatnya yang lebih konkret dan teramati sehari-hari dibandingkan pernyataan untuk variabel kepemimpinan atau budaya yang lebih abstrak. Hal ini memberikan pelajaran bahwa dalam konteks penelitian di organisasi birokrasi, konstruk-variabel yang terukur secara objektif dan operasional cenderung menghasilkan hubungan yang lebih kuat.

Kesimpulannya, pembahasan ini mengonfirmasi bahwa kedisiplinan merupakan variabel kritis dan determinan yang paling langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai di BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini memperkuat argumen bahwa dalam lingkungan kerja birokrasi yang sarat aturan dan prosedur, fondasi disiplin yang kuat merupakan prasyarat non-negotiable untuk mencapai kinerja yang andal dan akuntabel. Oleh karena itu, intervensi manajemen yang bertujuan meningkatkan kinerja harus dimulai dari penguatan aspek kedisiplinan ini, sambil secara paralel mengembangkan variabel pendukung lainnya seperti kepemimpinan dan budaya untuk menutup gap 57,1% penyebab kinerja lainnya dan mencapai peningkatan yang holistik.

Secara teoretis, kedisiplinan kerja telah lama diakui sebagai pilar fundamental bagi stabilitas, keteraturan, dan produktivitas organisasi. Menurut Hasibuan (2016), kedisiplinan merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati semua peraturan organisasi serta norma sosial yang berlaku. Konsep ini melampaui sekadar kepatuhan karena mencakup unsur pengendalian diri (self-control), konsistensi perilaku, dan komitmen moral untuk menyelesaikan tugas dengan penuh tanggung jawab. Teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory) juga memberikan kerangka dengan menjelaskan bahwa ketika organisasi menetapkan aturan yang jelas dan adil serta memberikan konsekuensi yang konsisten, pegawai akan membalas dengan perilaku disiplin dan kinerja yang baik sebagai bentuk timbal balik (reciprocity). Dalam konteks birokrasi, disiplin menjadi penjamin utama dari prinsip akuntabilitas, prediktabilitas, dan rule of law, yang sangat krusial bagi efektivitas organisasi publik.

Penelitian empiris dalam tiga tahun terakhir (2022-2024) semakin mengukuhkan hubungan positif dan signifikan antara kedisiplinan kerja dan kinerja individu. Studi oleh Hartanto dan Septyanto (2022) pada pegawai pemerintah daerah

di Kalimantan menemukan bahwa disiplin kerja, terutama dalam indikator kehadiran tepat waktu dan kepatuhan pada SOP, memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap pencapaian target kerja individu. Penelitian ini menyoroti bahwa dalam lingkungan kerja dengan tugas administratif yang rutin dan prosedural, konsistensi perilaku disiplin menjadi prasyarat langsung untuk menghasilkan output yang terukur dan berkualitas, lebih dari faktor motivasional yang fluktuatif.

Meta-analisis terkini oleh Gupta & Lee (2023) yang menganalisis 38 studi dari sektor publik dan swasta di Asia menghasilkan kesimpulan bahwa efek disiplin kerja terhadap kinerja tugas (task performance) memiliki ukuran efek (effect size) yang stabil dan signifikan. Analisis mereka menunjukkan bahwa pengaruh ini bahkan lebih kuat dalam peran pekerjaan yang bersifat terstruktur, rutin, dan sangat bergantung pada kepatuhan prosedural—seperti banyak posisi dalam administrasi keuangan dan pemerintahan. Temuan ini memberikan dukungan kuat bagi pentingnya disiplin dalam konteks organisasi seperti BPPKAD.

Penelitian spesifik di bidang pengelolaan keuangan daerah oleh Anggraeni dan Syafril (2023) pada Dinas Pendapatan di Jawa Barat mengungkapkan bahwa tingkat kedisiplinan dalam menaati aturan pelaporan dan deadline administrasi merupakan prediktor terkuat terhadap kinerja pegawai dalam hal akurasi data dan ketepatan waktu penyampaian laporan. Studi ini secara eksplisit menghubungkan disiplin dengan output teknis yang kritis, menunjukkan bahwa dalam fungsi-fungsi yang melibatkan akuntabilitas fiskal, disiplin bukanlah sekadar sikap baik, melainkan sebuah kompetensi inti yang langsung berdampak pada kualitas kerja.

Penelitian mutakhir juga mengaitkan kedisiplinan dengan aspek kinerja yang lebih luas. Studi oleh Oktorini dkk. (2024) yang terbit dalam *Journal of Administrative Science* menemukan bahwa disiplin kerja tidak hanya meningkatkan kinerja tugas,

tetapi juga secara signifikan berkontribusi pada kinerja kontekstual (contextual performance), seperti membantu rekan kerja dan menjaga reputasi organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar, tidak hanya terhadap tugasnya sendiri tetapi juga terhadap kelancaran operasional unit dan citra instansi.

Selain pengaruh langsung, penelitian tiga tahun terakhir juga mengeksplorasi mekanisme tidak langsung. Penelitian oleh Alamsyah dan Putri (2022) menemukan bahwa kedisiplinan kerja memperkuat pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Pegawai yang disiplin akan lebih serius dalam mengikuti pelatihan dan secara konsisten menerapkan pengetahuan baru tersebut dalam pekerjaan sehari-hari, sehingga hasil pelatihan benar-benar terkonversi menjadi peningkatan kinerja. Temuan ini menempatkan disiplin sebagai variabel penguat (moderator atau mediator) dalam hubungan antara intervensi SDM dan hasil kinerja.

Di era pasca pandemi dan kerja hybrid, relevansi disiplin juga diteliti secara baru. Studi oleh Nadia & Firman (2023) pada instansi pemerintah yang menerapkan kerja fleksibel menemukan bahwa kinerja pegawai yang tetap tinggi sangat bergantung pada disiplin diri (self-discipline) dalam mengelola waktu, memprioritaskan tugas, dan melaporkan progress kerja tanpa pengawasan fisik langsung. Penelitian ini menggeser fokus dari disiplin sebagai kepatuhan eksternal menjadi disiplin sebagai kompetensi pengaturan diri yang krusial dalam lingkungan kerja modern.

Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP, 2024) dalam laporan tematiknya menyimpulkan bahwa temuan utama kelemahan internal pada instansi pemerintah seringkali berakar dari rendahnya disiplin prosedural (procedural discipline). Laporan tersebut menegaskan bahwa

penguatan sistem dan budaya disiplin merupakan langkah pertama yang paling efektif dan mendesak untuk mendorong kinerja serta mencegah penyimpangan di sektor publik, sebelum intervensi yang lebih kompleks seperti perubahan budaya atau kepemimpinan.

Namun, literatur terkini juga memberikan catatan kritis. Penelitian kualitatif oleh Sitorus (2022) memperingatkan bahwa penekanan berlebihan pada disiplin dalam bentuk kepatuhan kaku dan pengawasan ketat (*micromanagement*) dapat menciptakan lingkungan kerja yang tertekan dan menghambat inisiatif serta kreativitas, yang justru dibutuhkan untuk pemecahan masalah kompleks. Oleh karena itu, disiplin perlu diimbangi dengan pemberdayaan dan kejelasan tujuan, agar tidak berubah menjadi birokrasi yang kaku.

Secara keseluruhan, teori dan penelitian terdahulu dalam tiga tahun terakhir memberikan dukungan yang sangat kuat dan konsisten bahwa kedisiplinan merupakan determinan langsung yang krusial bagi kinerja pegawai, khususnya dalam organisasi sektor publik yang beroperasi dengan aturan dan prosedur baku. Dukungan ini bersifat multifaset, mulai dari pengaruh langsung terhadap kinerja tugas, peran dalam konteks kerja baru, hingga fungsinya sebagai penguat intervensi SDM lainnya. Landasan empiris yang kuat ini memberikan justifikasi yang sangat solid bagi penelitian ini untuk menyertakan kedisiplinan sebagai variabel independen kunci dan sekaligus memberikan kerangka untuk menginterpretasi apabila ditemukan pengaruh yang dominan dan signifikan, sebagaimana yang terungkap dalam hasil analisis data di BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi yang hierarkis dan berorientasi aturan seperti BPPKAD, gaya kepemimpinan transformasional belum secara langsung dapat mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.
2. Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya, hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang ada belum sepenuhnya terinternalisasi atau belum menjadi pengungkit utama kinerja pegawai dalam konteks organisasi ini.
3. Kedisiplinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Temuan ini menegaskan bahwa dalam organisasi yang bergerak di bidang pengelolaan keuangan dan aset daerah, kedisiplinan merupakan faktor kritis yang paling langsung memengaruhi kualitas dan konsistensi kinerja pegawai.
4. Secara simultan, ketiga variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kedisiplinan) berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BPPKAD Provinsi Papua Barat Daya. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama, ketiga faktor tersebut berkontribusi dalam membentuk kinerja pegawai, meskipun kontribusi parsialnya berbeda.

5. Model penelitian ini mampu menjelaskan variasi kinerja pegawai sebesar 57,1% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian, seperti kompetensi teknis, sistem teknologi informasi, motivasi intrinsik, dan faktor eksternal lainnya.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti mengajukan saran-saran sebagai berikut:

1. Mengingat kedisiplinan merupakan variabel yang paling signifikan berpengaruh, disarankan untuk memperkuat sistem dan budaya disiplin melalui penyempurnaan SOP, penegakan aturan yang konsisten, sistem reward and punishment yang jelas, serta pembinaan berkelanjutan terkait etika kerja dan tanggung jawab. Implementasi sistem monitoring kehadiran dan ketepatan waktu penyelesaian tugas yang terintegrasi dan transparan.
2. Meskipun tidak signifikan secara parsial, kepemimpinan tetap penting dalam model secara simultan. Disarankan pimpinan tidak hanya fokus pada aspek inspirasional, tetapi juga mengintegrasikan nilai-nilai transformasional ke dalam sistem manajemen yang lebih konkret, seperti dalam proses pengambilan keputusan, pemberian umpan balik, dan pengembangan karir pegawai. Diperlukan pelatihan kepemimpinan yang kontekstual, yang mengajarkan cara menerapkan prinsip transformasional dalam struktur birokrasi yang ada, misalnya dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan pemberdayaan pegawai secara bertahap.
3. Perlu dirumuskan dan disosialisasikan nilai-nilai inti organisasi yang spesifik, relevan dengan tugas pengelolaan keuangan daerah (misal: integritas, akurasi, responsif, akuntabel). Budaya harus diinternalisasi melalui mekanisme yang sistematis, seperti integrasi nilai ke dalam sistem penilaian kinerja, program on boarding, dan keteladanan dari pimpinan puncak. Mengidentifikasi dan menyelaraskan sub-budaya yang mungkin berbeda antar unit kerja untuk menciptakan kohesi yang lebih kuat.

4. Mengingat hanya 42,9% kinerja yang dijelaskan oleh model, disarankan untuk mengeksplorasi dan mengelola faktor-faktor lain seperti peningkatan kompetensi teknis melalui pelatihan, penyediaan teknologi pendukung, penataan beban kerja yang adil, serta memperhatikan kesejahteraan dan motivasi pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Aisyah, S., & Kurniawan, D. (2022). Peran mediasi komitmen organisasional dan keterlibatan kerja dalam hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 12(3), 45–62.
- Alamsyah, B., & Putri, R. A. (2022). Disiplin kerja sebagai penguat hubungan pelatihan dan kinerja: Studi pada instansi pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(1), 89–105.
- Aminah, S., Wahyudi, W., & Pratama, I. (2023). Kepemimpinan transformasional dan kinerja adaptif pegawai pada era pasca pandemi di Pemprov DKI Jakarta. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(2), 201–220.
- Anggraeni, D., & Syafril, S. (2023). Pengaruh kedisiplinan terhadap akurasi dan ketepatan waktu pelaporan keuangan daerah. *Jurnal Akuntansi Sektor Publik*, 9(2), 134–150.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). (2024). Laporan tematik: Penguatan disiplin prosedural untuk peningkatan kinerja instansi pemerintah. Jakarta: BPKP.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2010). *Human resource management: An experiential approach* (5th ed.). McGraw-Hill.

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Jossey-Bass.
- Chen, L., Zhang, Y., & Zhou, M. (2023). The impact of organizational culture on public sector performance: A meta-analysis. *Public Performance & Management Review*, *46*(4), 789–812.
- Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2016). Human resource management (14th ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2017). Manajemen sumber daya manusia (14th ed.). Salemba Empat.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gupta, S., & Lee, J. (2023). A meta-analysis of the relationship between work discipline and task performance in Asia. *Asian Journal of Management Studies*, *8*(2), 112–130.
- Hartanto, R., & Septyanto, D. (2022). Pengaruh disiplin kerja terhadap pencapaian target kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Kebijakan Publik*, 13(1), 55–70.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia (Revisi). Bumi Aksara.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press.
- Lee, S., & Chu, H. (2023). Transformational leadership and employee performance in Southeast Asia: A meta-analytic review. *Leadership & Organization Development Journal*, *44*(3), 345–367.
- Luthans, F. (2011). Organizational behavior: An evidence-based approach (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkui, A., Patiran, Y., & Wambrau, H. (2022). Kepemimpinan transformasional dan kinerja aparatur sipil di daerah Papua. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Daerah*, 7(1), 33–49.

- Mangkunegara, A. A. A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). *Human resource management (13th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Mulyono, D. (2023). Kesenjangan nilai dalam budaya organisasi birokrasi: Studi kasus pada dua instansi vertikal. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 27(1), 88–110.
- Nadia, R., & Firman, F. (2023). Self-discipline and performance in hybrid work arrangements: A study in Indonesian government agencies. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 39(2), 101–115.
- Nitisemito, A. S. (2001). *Manajemen personalia (Cetakan ke-4)*. Ghalia Indonesia.
- Nugroho, H., & Ferdiansyah, H. (2022). Moderating effect of innovative culture and reward system on transformational leadership and performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(3), 245–263.
- Oktorahardjo, G. (2022). Hambatan implementasi kepemimpinan transformasional dalam birokrasi yang hierarkis. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(2), 77–95.
- Oktorini, S., Wibowo, A., & Sari, M. (2024). Work discipline and its impact on contextual performance in public organizations. *Journal of Administrative Science*, 41(1), 45–67.
- Pratomo, D., & Wijaya, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi tipe klan terhadap kinerja pegawai pemerintah daerah. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 10(2), 156–172.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. RajaGrafindo Persada.
- Rivai, V. (2011). *Performance appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*. RajaGrafindo Persada.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku organisasi* (Edisi 16). Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sari, P., & Pratama, I. (2023). The mediating role of work motivation in the relationship between transformational leadership and employee performance in local financial agencies. *International Journal of Public Sector Management*, 36(4), 456–475.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P., & Damayanti, R. (Eds.). (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.
- Siregar, T., & Hasibuan, A. (2023). Budaya integritas dan akuntabilitas sebagai pendorong kinerja pegawai di unit pengelola keuangan daerah. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 19(1), 23–40.
- Sitorus, J. (2022). Dampak negatif disiplin berlebihan terhadap inisiatif dan kreativitas pegawai: Studi kualitatif. *Jurnal Psikologi Organisasi dan Industri*, 8(1), 44–59.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2012). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi 1). Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media.

- Tim Peneliti LIPI. (2024). Budaya kinerja baru dalam reformasi birokrasi: Studi longitudinal. Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia.
- Wibowo. (2016). Manajemen kinerja. Rajawali Pers.
- Widodo, S. (2015). Budaya organisasi. Pustaka Pelajar.
- Williams, K., Brown, T., & Davis, L. (2024). Adaptive culture and employee performance in hybrid public sector work. *Public Administration Review*, 84(2), 301–320.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zhang, W., Li, X., & Chen, Y. (2024). Causal impact of transformational leadership training on public service performance: A quasi-experimental study. *Journal of Organizational Behavior*, 45(3), 334–352.

[illegible]

PERNYATAAN PELATIHAN										
X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	TOTAL
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	31
3	4	3	4	3	4	2	4	3	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
2	1	2	3	1	2	2	1	1	1	16
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	31
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	34
3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	33
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	34
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	34
3	3	4	4	4	3	1	3	4	2	31
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	36
4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	35
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	36
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	29
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	27
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	35
4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	36
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	37
3	3	4	3	3	2	3	3	3	4	31
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	29
3	3	4	3	3	2	3	2	2	2	27
3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	37
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	34
3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	33
3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	33
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
3	4	4	4	3	3	4	2	4	3	34
3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	35
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	34
3	3	4	4	4	3	1	3	4	2	31
4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	32

VAR00012	Pearson Correlation	,809**	,709**	,738**	,841**	,766**	,730**	,757**	,890**	,877**	,882**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).												
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).												

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,931	10

Correlations										
		VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	VAR00019	VAR00020	VAR00021
VAR00013	Pearson Correlation	1	,663**	,830**	,768**	,606**	,766**	,706**	,676**	,887**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00014	Pearson Correlation	,663**	1	,821**	,518**	,517**	,569**	,588**	,537**	,760**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00015	Pearson Correlation	,830**	,821**	1	,860**	,514**	,847**	,848**	,810**	,959**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00016	Pearson Correlation	,768**	,518**	,860**	1	,405**	,763**	,816**	,757**	,874**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,007	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00017	Pearson Correlation	,606**	,517**	,514**	,405**	1	,645**	,334*	,542**	,657**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,007		,000	,029	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00018	Pearson Correlation	,766**	,569**	,847**	,763**	,645**	1	,787**	,860**	,911**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00019	Pearson Correlation	,706**	,588**	,848**	,816**	,334*	,787**	1	,845**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,029	,000		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00020	Pearson Correlation	,676**	,537**	,810**	,757**	,542**	,860**	,845**	1	,883**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00021	Pearson Correlation	,887**	,760**	,959**	,874**	,657**	,911**	,877**	,883**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).										
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).										

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	8

Correlations											
		VAR00022	VAR00023	VAR00024	VAR00025	VAR00026	VAR00027	VAR00028	VAR00029	VAR00030	VAR00031
VAR00022	Pearson Correlation	1	,636**	,750**	,616**	,636**	,270	,401**	,723**	,089	,751**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,084	,009	,000	,575	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
VAR00023	Pearson Correlation	,636**	1	,787**	,853**	,718**	,731**	,500**	,656**	,174	,854**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,265	,000
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00024	Pearson Correlation	,750**	,787**	1	,819**	,787**	,671**	,529**	,641**	,059	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,707	,000
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00025	Pearson Correlation	,616**	,853**	,819**	1	,677**	,745**	,559**	,775**	,235	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,130	,000
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00026	Pearson Correlation	,636**	,718**	,787**	,677**	1	,580**	,500**	,656**	,174	,811**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,265	,000
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00027	Pearson Correlation	,270	,731**	,671**	,745**	,580**	1	,366*	,421**	,231	,701**
	Sig. (2-tailed)	,084	,000	,000	,000	,000		,016	,005	,136	,000

	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00028	Pearson Correlation	,401**	,500**	,529**	,559**	,500**	,366*	1	,678**	,296	,664**
	Sig. (2-tailed)	,009	,001	,000	,000	,001	,016		,000	,054	,000
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00029	Pearson Correlation	,723**	,656**	,641**	,775**	,656**	,421**	,678**	1	,076	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000		,630	,000
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00030	Pearson Correlation	,089	,174	,059	,235	,174	,231	,296	,076	1	,445**
	Sig. (2-tailed)	,575	,265	,707	,130	,265	,136	,054	,630		,003
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00031	Pearson Correlation	,751**	,854**	,848**	,877**	,811**	,701**	,664**	,779**	,445**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	
	N	42	43	43	43	43	43	43	43	43	43
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	9

Correlations												
		VAR00032	VAR00033	VAR00034	VAR00035	VAR00036	VAR00037	VAR00038	VAR00039	VAR00040	VAR00041	VAR00042
VAR00032	Pearson Correlation	1	,526**	,605**	,736**	,657**	,661**	,514**	,478**	,743**	,754**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00033	Pearson Correlation	,526**	1	,742**	,650**	,582**	,785**	,720**	,683**	,747**	,732**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00034	Pearson Correlation	,605**	,742**	1	,780**	,627**	,798**	,584**	,664**	,770**	,764**	,847**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00035	Pearson Correlation	,736**	,650**	,780**	1	,709**	,886**	,724**	,744**	,964**	,929**	,922**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00036	Pearson Correlation	,657**	,582**	,627**	,709**	1	,640**	,870**	,794**	,725**	,747**	,841**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00037	Pearson Correlation	,661**	,785**	,798**	,886**	,640**	1	,682**	,702**	,921**	,875**	,907**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00038	Pearson Correlation	,514**	,720**	,584**	,724**	,870**	,682**	1	,896**	,755**	,727**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00039	Pearson Correlation	,478**	,683**	,664**	,744**	,794**	,702**	,896**	1	,784**	,767**	,873**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00040	Pearson Correlation	,743**	,747**	,770**	,964**	,725**	,921**	,755**	,784**	1	,960**	,952**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00041	Pearson Correlation	,754**	,732**	,764**	,929**	,747**	,875**	,727**	,767**	,960**	1	,938**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43
VAR00042	Pearson Correlation	,744**	,834**	,847**	,922**	,841**	,907**	,866**	,873**	,952**	,938**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	10

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,655 ^a	,429	,385	4,13735

a. Predictors: (Constant), VAR00045, VAR00043, VAR00044

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	502,084	3	167,361	9,777	,000 ^b
	Residual	667,590	39	17,118		
	Total	1169,674	42			

a. Dependent Variable: VAR00046

b. Predictors: (Constant), VAR00045, VAR00043, VAR00044

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	9,574	5,622		1,703	,097
	VAR00043	-,362	,296	-,340	-1,225	,228
	VAR00044	,512	,401	,443	1,279	,208
	VAR00045	,706	,315	,515	2,242	,031

a. Dependent Variable: VAR00046

USIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-31 Tahun	16	37,2	37,2	37,2
	31-40 Tahun	7	16,3	16,3	53,5
	41-50 Tahun	18	41,9	41,9	95,3
	51> Tahun	2	4,7	4,7	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

PENDIDIKAN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	1	2,3	2,3	2,3
	DIPLOMA	5	11,6	11,6	14,0
	S1	28	65,1	65,1	79,1
	S2	9	20,9	20,9	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

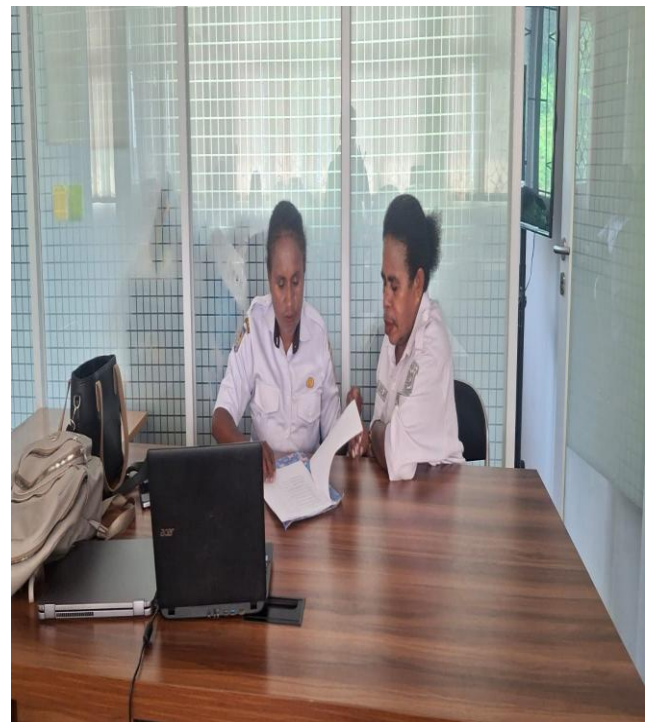
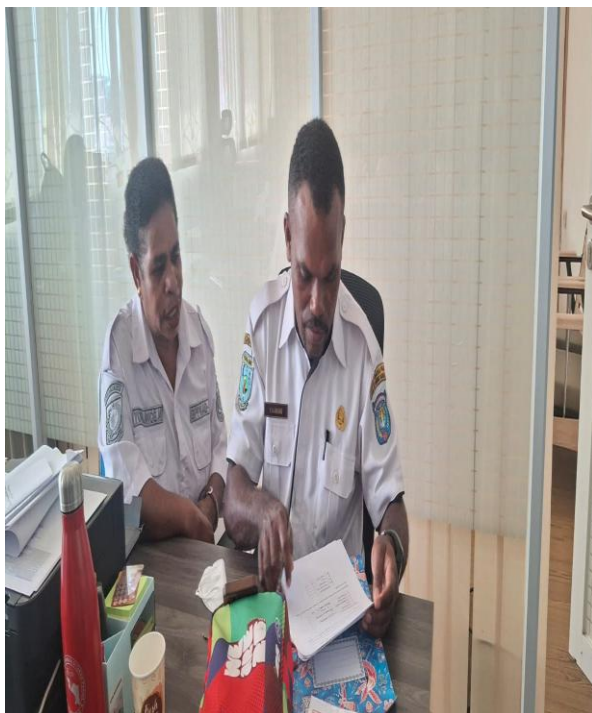
LAMA_BEKERJA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-7 Tahun	18	41,9	41,9	41,9
	8-14 Tahun	9	20,9	20,9	62,8
	15> Tahun	16	37,2	37,2	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

JENIS_KELAMIN

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-laki	22	51,2	51,2	51,2
	Perempuan	21	48,8	48,8	100,0
	Total	43	100,0	100,0	

2. Dokumentasi



3. Surat Keterangan Penelitian



Nomor : 900/ /BPPKAD-PBD/2025
 Lampiran :-
 Hal : Surat Penerimaan Izin Penelitian

Kepada
 Yth. Direktur Pasca Sarjana
 Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong
 di -
 Tempat.

Dengan hormat,

Merujuk Surat Direktur Pasca Sarjana Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong Nomor: 32/DP.UPMS/S.PD/XI/2025, tanggal 25 November 2025 tentang Permohonan Izin Penelitian, maka dengan ini di informasikan bahwa, mahasiswa atas nama **Yorlince Nauw, NIM. 146110124014** dapat diterima melaksanakan Penelitian dalam Rangka Tugas Akhir Tesis pada instansi kami terhitung hari ini sampai dengan tanggal 26 Desember 2025.

Demikian yang dapat Kami sampaikan, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian diucapkan terima kasih.

KEPALA BPPKAD
PROVINSI PAPUA BARAT DAYA

Dr. Halasson F. Sinurat, S.STP., M.Si
Pembina Utama Muda (IV/c)
NIP. 19810824 199912 1 001

-Tembusan kepada yang bersangkutan.